

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

Departamento de Psicología Social



TESIS DOCTORAL

El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de un análisis de discurso

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

María Trinidad Arqueros Fernández

Director

Juan Carlos Revilla Castro

Madrid, 2016

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

Departamento de Psicología Social



TESIS DOCTORAL

**El proceso de coaching ejecutivo: evaluación de los factores que
determinan su eficacia a través de un análisis de discurso**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

María Trinidad Arqueros Fernández

Director
Juan Carlos Revilla Castro

Madrid, 2015

TESIS DOCTORAL

**EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO:
EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN
SU EFICACIA A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DE
DISCURSO**

María Trinidad Arqueros Fernández

Director: Juan Carlos Revilla Castro
Departamento de Psicología Social

Universidad Complutense de Madrid

Madrid, 2015

A Agustín

¿Qué hubiera sido sin ti?

ÍNDICE

Summary	11
Resumen	15
Agradecimientos	19

INTRODUCCIÓN

1.Objetivos de la investigación y justificación de la metodología	23
2. Estructura de la tesis	28

PRIMERA PARTE

REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA EFICACIA DEL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO

CAPÍTULO 1. EL COACHING EJECUTIVO 35

1.1 La necesidad del coaching ejecutivo a raíz de las transformaciones en las organizaciones	35
1.1.1 Las transformaciones organizacionales	35
1.1.2 Necesidad del coaching ejecutivo en las organizaciones	42
1.2 Revisión de la investigación del coaching ejecutivo desde su surgimiento hasta la actualidad	44
1.3 Definición de coaching ejecutivo	50
1.4 Diferencias con otras ramas de la psicología. La terapia, psicoterapia o psicología clínica y la consultoría psicológica o counseling	61
1.4.1 Coaching ejecutivo y terapia, psicoterapia o psicología clínica	62

1.4.2 Coaching y consultoría o counseling	66
CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO: FUNDAMENTOS DETERMINANTES DE SU EFICACIA	69
2.1 Las partes del proceso	69
2.1.1 El coach	69
2.1.2 El coachee	78
2.2 Relación coach-coachee durante el proceso	80
2.3 La intervención	86
2.3.1 El comienzo y su desarrollo: fases y herramientas	86
2.3.2 La eficacia de la intervención	90
2.3.3 Medición de la eficacia y su impacto en la organización	95
CAPÍTULO 3. MODELOS RELEVANTES DEL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO	99
3.1 Modelos de sistema	99
3.1.1 Modelo de consultoría de Saporito: el negocio unido al desarrollo del ejecutivo	100
3.2 Modelos conductuales	108
3.2.1 Modelo de Kilburg: las 17 dimensiones de los sistemas organizacionales. y de la teoría psicodinámica y su versión modificada	109
3.2.2 Modelo de los 8 componentes de Kiburg: facilitando la aceptación en el coaching ejecutivo	118

3.2.3 Modelo de Passmore: modelo integrativo	122
3.3 Modelos construccionistas sociales	129
3.3.1 Modelo de Brinkert: coaching de conflicto	130

SEGUNDA PARTE

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE DISCURSO DEL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA 139

4.1 El enfoque metodológico. Su justificación	139
4.2 El análisis de discurso	144
4.3 Descripción del método	147
4.3.1 Elección de la muestra	147
4.3.2 Realización de entrevistas. Guion previo	153
4.3.3 Trabajo de campo	157
4.3.4 Transcripción	159
4.3.5 Análisis de los datos asistido por ordenador	159

TERCERA PARTE

ANÁLISIS DE DISCURSO Y DISCUSIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA EFICACIA DEL COACHING EJECUTIVO

CAPÍTULO 5. LOS COACHES: EL COACHING EJECUTIVO 163

5.1 Las escuelas de coaching ejecutivo: modelos y metodologías	163
5.2 Definición y características del coaching ejecutivo	172

5.3 Diferencias entre coaching ejecutivo y terapia	176
5.4 Los clientes del coach. Diferencias en el proceso según el nivel ejecutivo	180
5.5 Pérdida de valor del coaching ejecutivo: necesidad de certificaciones y barreras de entrada	183
5.6 El futuro del coaching ejecutivo	191
CAPÍTULO 6. LOS COACHES: EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO	193
6.1 Las partes: el coach y el coachee	193
6.1.1 El coach: su función	193
6.1.1.1 Misión y contribución del coach en el proceso	193
6.1.1.2 Lograr la confianza del coachee aclarando su función en el proceso	202
6.1.1.3 Rechazar al coachee: casos	206
6.1.2 Cualidades que debe tener un coach experto	210
6.1.3 El coachee: sus necesidades	221
6.1.4 El coachee: definición y consecución de objetivos	227
6.2 La relación	230
6.2.1 El rapport	230
6.2.2 La empatía	234
6.2.3 La confianza	238
6.2.4 El compromiso	242

6.2.5 La confidencialidad	245
6.3 La intervención	246
6.3.1 El comienzo	246
6.3.2 Las fases del proceso: etapas	251
6.3.3 Reuniones tripartitas y sesiones del proceso	260
6.3.4 Técnicas y herramientas utilizadas	267

CAPÍTULO 7. LOS COACHEES: EL COACHING EJECUTIVO Y SU PROCESO

7.1 Aspectos del coaching ejecutivo	281
7.1.1 Definición y características	281
7.1.2 Diferencias entre coaching ejecutivo y psicoterapia mentoring y formación	283
7.1.3 La pérdida de valor del coaching ejecutivo: necesidad de certificaciones y barreras de entrada	287
7.1.4 Futuro del coaching ejecutivo	289
7.2 Las partes del proceso: el coach y el coachee	292
7.2.1 El coach: su función en el proceso	292
7.2.2 Cualidades que debe tener un coach experto	296
7.2.3 El coachee: sus necesidades	302
7.2.4 El coachee: consecución de sus objetivos	308
7.3 La relación	313
7.3.1 El rapport	313

7.3.2 La confianza	315
7.3.3 El compromiso	318
7.3.4 La confidencialidad	320
7.4 La intervención	322
7.4.1 El comienzo	322
7.4.2 Fases del proceso y sesiones	323
7.4.3 Técnicas y herramientas utilizadas	330

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8 335

8.1 Las partes del proceso: el coach (su función y cualidades profesionales). El coachee (su compromiso)	336
8.2 La relación entre las partes	342
8.3 La intervención. Modelos y herramientas	344
8.4. Contribuciones, limitaciones e investigaciones futuras	348

ÍNDICE DE FIGURAS 353

ANEXOS 354

Guion de entrevistas semi-estructuradas a coaches	354
Guion de entrevistas semi-estructuradas a coachees	356

BIBLIOGRAFÍA CITADA 359

SUMMARY

The goal of this thesis consists of evaluating the factors that determine the effectiveness of the process of executive coaching. It presents an interpretation about the meaning represented by the parts of this process, coach and the coachee, within an organizational context.

In the world of business organizations the profound changes that have occurred since the eighties, have caused social problems. The process of globalization, increased competition and the current state of global crisis have caused uncertainty, fear of failure, job insecurity, stress, poor work commitment, risk, insecurity, inequality and wage cuts among other things.

To cope with this new situation, coaching, as a "palliative tool", began to be incorporated to organizations in the context of a new configuration of capitalism. Its features were a new way of leading the organization as well as a permanent attitude of openness to change and the demands of a society with different needs.

As a result of this new and problematic reality, executive coaching tries to focus on the aspects involved in the behavior of managers in order to assist them in carrying out their business strategies by achieving more effective personal skills on top of their technical knowledge. Therefore, it facilitates personal change in order to increase the effectiveness of leadership, and enable to align the interests of the organization with the objectives of individual performance.

The issues mentioned above have contributed to the development of a great interest in the study of the executive coaching process. The subject matter of the research has been developed through a qualitative methodology because it provides better information about human behaviour. The empirical analysis is based on thirty semi-structured interviews. The purpose of this methodology was to evaluate the factors that determine the effectiveness of the executive coaching process, in which the intervention of the coach is crucial in order to obtain successful results.

We have used the model of discourse analysis, as it allows an understanding of data analysis, through the interpretation of the meaning that the two types of actors have established regarding the problems that they deal with.

The social dimension used in the investigation, in which we have used a perspective of perception, understanding and interpretation of the social discourse of the subjects of the investigation have led to deepen and reflect on the processes of executive coaching in its different stages and aspects. Consequently, we have attempted to offer a better way to examine the conflicts and interests of the subjects involved in the organizations.

The review of literature has facilitated, during the phase of analysis of the data collected, the grasping of the significance of the problems faced by coach and coachee from their own perspective, in the organizational environment where they interact. Consequently, and based on the chief goal of the research, we divide the analysis of the process in the following parts:

- Fundamental aspects of the process
- Function and skills of the coach
- Needs and objectives undertaken by the coachee
- Beginning and consolidation of the relationship between the parties
- The coach interventional activity regarding the approach or methodology applied, steps of the process and tools used

The conclusions that I get through this analysis of the discourses indicate key factors in order to explain the effectiveness of the processes of executive coaching. Among them, the decisive role played by the "expert" coach in relation to the demands and needs of an insecure manager to accept a process that he often distrusts. Consequently, it is a complicated task for the coach to demonstrate the sufficient ability and flexibility in order to get the coachee engaged in a process that as we have said he distrusts. The success of the process also depends on the knowledge of the organizational context in which the manager operates. This is relevant in order to achieve his goals through the most adequate strategies.

This analysis also helps to explain the demands of the coachees. These requirements often consist of the election of a close and committed coach who can be trusted, so that the first contact is a decisive moment for the beginning of the relationship. The way in which coachee and coach perceive the process, its demands, degree of commitment, responsibility, behaviour and objectives, among others, will also determine the effectiveness of coaching.

Another important aspect examined in this research is the confrontation between the different approaches used in executive coaching. Different approaches have created different realities. Both psychologist coaches and business management coaches have attempted to dominate the "profession" as they both have created it. Their struggle takes place within a framework in which there is a considerable lack of consensus on how to define executive coaching.

Executive coaching is a relatively new "profession" not yet recognized. It is required from it an alliance between researchers and practitioners of coaching. This empirical research presents, through an analysis of discourses, new solutions to the resistance and obstacles put by the parties involved in the process of executive coaching in order to move towards more accurate and consolidated results.

Key Words: executive coaching efficacy, discourse analysis, coach-coachee relationship, coach capabilities, coachee needs, coaching models, factors influencing outcomes.

RESUMEN

Esta tesis presenta una interpretación acerca del sentido que manifiestan las partes del proceso de coaching ejecutivo, coach y coachee, dentro de un contexto organizacional, para responder al objetivo principal de la investigación referente a la evaluación de los factores que determinan la eficacia del proceso.

En el mundo de las organizaciones empresariales, las profundas transformaciones que se han producido desde los años ochenta han provocado problemáticas consecuencias sociales. Los cambios continuos que se han producido, junto con la globalización y la nueva era competitiva, provocan situaciones de incertidumbre, miedo al fracaso, inseguridad laboral, estrés, escaso compromiso laboral, riesgo, precariedad, desigualdad o recortes salariales, entre otros aspectos, causa de la vigente inestabilidad laboral, justificada en gran parte por el estado actual de crisis mundial.

Para hacer frente a esta nueva situación, el coaching, como “herramienta paliativa”, empezó a incorporarse a las organizaciones a raíz de la nueva configuración del capitalismo, donde existe un nuevo modo de liderar la organización, así como una permanente actitud de apertura al cambio y a las exigencias de una sociedad con distintas necesidades, producto de las nuevas formas organizaciones.

Como consecuencia de esta nueva y problemática realidad, el coaching ejecutivo trata de focalizarse en los aspectos que intervienen en el comportamiento del directivo, con el propósito de ayudarlo en la realización de su estrategia de negocio y en la consecución de unas habilidades personales más efectivas que complementen sus conocimientos técnicos. Constituye por tanto un paradigma facilitador del cambio personal que trata de incrementar la efectividad del liderazgo, a fin de alinear los intereses de la organización con los objetivos de rendimiento individuales.

Todas estas cuestiones mencionadas son las que han provocado un elevado interés por investigar el proceso de coaching ejecutivo como una herramienta actualmente indispensable. El objeto de estudio de la investigación ha sido desarrollado a través de una metodología cualitativa, ya que ofrece una perspectiva más amplia por parte de los participantes.

El análisis empírico basado en treinta entrevistas semi-estructuradas y realizado para la globalidad del proceso, ha posibilitado resolver el objetivo principal de esta tesis sobre la

evaluación de los factores que determinan la eficacia del proceso de coaching ejecutivo y en la que la intervención del coach es crucial para obtener resultados de éxito.

Se ha utilizado el modelo de análisis del discurso, dado que ha permitido realizar una comprensión del análisis de los datos, a través de la interpretación del sentido que los dos tipos de actores han establecido respecto a los problemas planteados.

La dimensión social empleada en la investigación, en la que se ha utilizado una perspectiva de percepción, entendimiento e interpretación de los discursos sociales de los investigados, ha llevado a profundizar y reflexionar sobre los procesos de coaching ejecutivo en sus diferentes etapas y aspectos. En consecuencia, se ha intentado representar una beneficiosa línea de avance que examine los conflictos e intereses de los sujetos implicados dentro de un contexto organizacional.

La revisión de la literatura ha permitido un razonamiento durante el trabajo de análisis para captar reflexivamente el significado de los problemas de las partes coach-coachee, desde su propia perspectiva y a través del entorno organizacional donde se mueven. Por consiguiente y en base al objetivo principal de la investigación, se analiza el proceso estructurado en los siguientes temas vinculados con los objetivos específicos: aspectos fundamentales del proceso, función y capacidades profesionales del coach, necesidades y objetivos acometidos por el coachee, inicio y consolidación de la relación entre las partes, y la actividad interventiva del coach en cuanto al enfoque o metodología aplicada, fases del proceso y herramientas empleadas.

Las conclusiones que obtengo a través de este análisis de discurso, indican factores claves y determinantes para explicar la eficacia de los procesos de coaching ejecutivo. Entre ellas, el papel tan determinante que ejerce el coach “experto” en relación a las exigencias y necesidades de un ejecutivo inseguro o difícil para aceptar el proceso. En consecuencia, supone un reto complicado para el coach, que tiene que demostrar la habilidad y flexibilidad suficientes para conseguir que el coachee termine comprometiéndose con el proceso. El éxito del proceso también entra en dependencia del conocimiento del contexto organizativo en el que el ejecutivo se mueve, clave para, a través de las estrategias pertinentes, lograr los objetivos.

El análisis permite también explicar las demandas de los coachees, unas exigencias que se traducen en la elección de un coach comprometido y cercano que le ofrezca ante todo confianza, por lo que la primera toma de contacto constituye un momento decisivo para el comienzo de la relación.

La manera en la que percibe el proceso, sus demandas, grado de compromiso, responsabilidad, comportamiento y objetivos, entre otros, van a determinar asimismo la eficacia del coaching. Otro aspecto importante que se examina en esta investigación es la confrontación en cuanto a los enfoques empleados, dado que se han creado realidades distintas a causa del intento de dominio de una “profesión” que han construido tanto los coaches psicólogos como los de gestión empresarial y cuya lucha se hace constante en un marco de considerable falta de consenso sobre cómo definir el coaching ejecutivo.

El coaching ejecutivo es una “profesión” relativamente novedosa, aún no reconocida y de la que se exige un mayor fortalecimiento en la alianza entre investigadores y practicantes de coaching.

Esta investigación empírica trata por tanto de responder al objetivo principal planteado mediante el análisis de discurso, con el objetivo de presentar nuevas soluciones en el avance hacia una aclaración de los impedimentos que surgen en el proceso, a fin de que evolucione hacia resultados más verídicos y consolidados.

Palabras clave: eficacia del coaching ejecutivo, análisis de discurso, relación coach-coachee, habilidades del coach, necesidades del coachee, modelos de coaching, factores que influyen en la eficacia del proceso.

AGRADECIMIENTOS

“Sabemos lo que somos, pero no lo que podemos llegar a ser”

William Shakespeare

Cuando terminé la carrera tenía claro que quería realizar el doctorado, pero no cómo iba a ser ni cuándo lo podría concluir. Desconocía todo el esfuerzo y dedicación que una inmersión como esta supone. Son muchos los impedimentos que he tenido que superar desde entonces, ya que requiere de un gran sacrificio personal a nivel intelectual y emocional. He pasado por momentos de ilusión, pero también de indecisión y confusión durante circunstancias difíciles, sin beca e insegura de si merecía la pena empeñarme o dedicarme para tal fin. Por eso, esta tesis está destinada a todas las personas que han estado cerca de mí desde que decidí emprender este tortuoso y largo recorrido, reconociendo ahora y al fin, que mi propósito se ha cumplido.

Durante esta comprometida travesía, Juan Carlos Revilla, director de esta Tesis Doctoral, ha supuesto ese apoyo constante desde el mismo instante en el que se ofreció para dirigirla. Él fue el que me asesoró desde el primer momento durante aquel curso de doctorado del año 2007, “Identidad y Trabajo desde una perspectiva psicosociológica”, para concretar la investigación del DEA y de la Tesis. Quiero agradecerle su ayuda y tolerancia en el diseño y desarrollo de la tesis durante todos estos años y hasta el último momento. Me ha servido para aprender y mejorar no sólo a nivel académico sino también personal.

Todos los profesores que me dieron clase en la carrera de Ciencias del Trabajo, han influido de alguna manera en mí para que continuara estudiando. De ellos quiero destacar aparte de Juan Carlos Revilla, a José Luis Rodríguez por sus enseñanzas y por estar siempre ahí cuando lo he necesitado, así como por colaborar de manera incondicional en la investigación.

A Arturo Lahera por su vocación real y entusiasmo en transmitir sus saberes. Precisamente el papel que juega el factor humano en el desarrollo organizacional despertó en mí esa curiosidad y determinación posterior para realizar esta tesis en Psicología Social por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid.

A mis compañer@s de clase, en especial a África, Carla y Ana, amigas que estuvieron ahí y siguen estando como el primer día. También a Naiara, quién se embarcó después en la misma ruta y con la que he compartido durante largas conversaciones telefónicas muchos momentos tensos y emocionantes.

A Luis Andrés, por su ayuda, consejos tan acertados y amistad. A Antonio, Javi, Julio, Jorge y Assia, con los que he compartido penas y alegrías.

Durante los cursos de doctorado pude vivir muchas situaciones con Nacho, amigo chileno con el que he experimentado una largo sendero hasta el final, a quien agradezco todos sus ánimos. Quiero mencionar también a un compañero, Sergio Cardona, que me ofreció su apoyo desde el primer año de doctorado y que forma parte de esta investigación gracias a su contribución durante el trabajo de campo. Sergio, al final lo hemos conseguido.

Asimismo, nombrar a Miguel García Sáiz, a quién conocí en la mesa de comunicaciones de las V Jornadas Internacionales de Mentoring y Coaching, Universidad y Empresa, que me impulsó a seguir con la tesis.

En cuanto al trabajo de campo realizado, dar las gracias a todos los participantes coaches y ejecutivos que se han prestado para las entrevistas y que forman parte del análisis empírico realizado, por su predisposición e interés. También destacar a José María Mendez por su complacencia en asistir con gratitud a todo lo que le he pedido. Pablo Tovar, Michael Brandenburg, Jorge Salinas y Mariano Vilallonga por su generosidad y aporte en la realización de esta tesis.

Para acabar, quiero agradecerse a toda mi familia. A mi tía Paca por su bondad y dedicación. A mi hermana Magdalena con la que he convivido los primeros años de este duro pero gratificante trayecto y que me ha apoyado hasta el final. A mi hermano Paco, gracias a tu ayuda, a tu constancia, entrega y aportación a la investigación he podido aprender y seguir tus pasos. A Anna Lu Arqueros, tu luz y pureza me han dado fuerza en este último año y primero tuyo, para acabar a tiempo. Sobre todo a mis padres, Francisco y Trinidad, que me lo han dado todo y más, por ese sacrificio continuo y por los valores y espíritu de lucha que me han transmitido siempre.

Agustín Romeral ha significado todo en este trayecto que empezó hace tres años. Le dedico la tesis doctoral porque le debo todo lo que hay en ella. Todas las cualidades humanas son pocas para definirle. Esta travesía habría sido imposible sin él.

INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

En el mundo de las organizaciones empresariales, las profundas transformaciones que se han producido desde los años ochenta donde ha emergido un nuevo paradigma de redes, flexibilidad, movilidad etc., han provocado problemáticas consecuencias sociales.

Los continuos cambios que se producen actualmente, junto con la globalización y la nueva era competitiva, provocan situaciones de incertidumbre, miedo al fracaso, inseguridad laboral, estrés, escaso compromiso laboral, riesgo, precariedad, desigualdad o recortes salariales, entre otros, que son causa de la vigente inestabilidad laboral, justificada en gran parte por el estado actual de crisis mundial.

Para Sennett (2000), la sociedad se enfrenta al problema de cómo organizan su vida las personas en un capitalismo que dispone de ellas y a la vez las deja a la deriva. Es decir, el trabajador carece de una dirección definida motivada por una movilidad laboral prolongada a la que se ve sometido, la cual deriva en una madurez emocional degradada a la hora de responder a los constantes cambios de la vida. Según el autor, la flexibilidad de las organizaciones como solución a la rutina, solo crea inseguridad, por lo que la incertidumbre y el riesgo se han convertido en una experiencia habitual para gran parte de los trabajadores, que viven en un mundo marcado por el cambio y la inestabilidad laboral a corto plazo, y en el que las empresas se dividen o fusionan y los puestos de trabajo aparecen y desaparecen.

En consecuencia, tal como señala Dunford (1998), el directivo se siente desorientado, sin poder, traicionado, asustado, cínico, defensivo y resentido, todo ello a causa de que las nuevas formas organizacionales. De manera que esta nueva época se ha convertido en un reto para las organizaciones y sus dirigentes, que se han visto envueltos en unas dificultades que han motivado la necesidad de desarrollar líderes o directivos que sean capaces de crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido.

El coaching, como “herramienta paliativa”, empezó a incorporarse a las organizaciones para hacer frente a una situación provocada por una nueva configuración del capitalismo, donde existe un nuevo modo de liderar la organización, así como una permanente actitud de apertura al cambio y a las exigencias de una sociedad con distintas necesidades, producto de las nuevas formas organizacionales.

Como consecuencia de esta nueva y problemática realidad, surge esta nueva posibilidad que intenta socorrer las necesidades de los directivos, con el propósito de intentar desarrollar su potencial.

Fdez. Rodríguez (2007) señala que a partir de los procesos de reingeniería, una permanente alternativa de efectividad organizacional para los ejecutivos, se empieza a conocer el coaching ejecutivo como un proceso de intervención imprescindible, cuyo objetivo es el desempeño efectivo del ejecutivo, con el fin de beneficiar tanto a sus subordinados como a la organización. De modo que la incertidumbre y la ambigüedad provocadas por el riesgo de la nueva economía, necesita de esta figura que simboliza el camino a seguir para que las personas compitan y crezcan en un entorno cada vez más cambiante. Por consiguiente, la figura del coach se hace indispensable en los discursos de la gestión empresarial o del management de los años noventa, representando una herramienta clave para las nuevas formas de dirección que pasan a gestionarse como una competencia fundamental.

En la revisión de la literatura efectuada para esta investigación, se ha podido comprobar que existe una controversia en cuanto a los inicios del coaching ejecutivo, ya que no se sabe muy bien en qué fecha concreta apareció. “La historia del coaching ejecutivo es difícil seguirla porque sólo ha recibido recientemente atención en la literatura y no está claro cuándo comenzó exactamente, y con respecto a los posibles orígenes del coaching ejecutivo únicamente han sido proporcionadas algunas declaraciones breves o especulaciones” (Kampa Kokesch & Anderson, 2001: 207).

El ejecutivo, como figura clave en la organización, es el que demanda los servicios de un coach, con el objetivo de acompañarlo en el aprendizaje de su desempeño y de potenciar su liderazgo para que mejore la relación con sus subordinados, aumente la eficacia en la gestión y pueda dotar de autonomía a su equipo. Razón por la cual supone una estrategia muy demandada en la actualidad por las organizaciones para preparar tanto al líder como al mando intermedio en su desarrollo, ya que significa una nueva forma de aprendizaje que aventaja a la formación o desarrollo tradicional que se otorgaba a los directivos para la mejora de su desempeño.

El coaching ejecutivo trata de focalizarse en los aspectos que intervienen en el comportamiento del directivo, con el propósito de ayudarlo en la realización de su estrategia de negocio y en la consecución de unas conductas más efectivas que complementen sus

conocimientos técnicos. Constituye por tanto un paradigma facilitador del cambio personal, que trata de incrementar la efectividad del liderazgo a fin de alinear los intereses de la organización con los objetivos de rendimiento individuales.

No obstante, la base científica del coaching ejecutivo es en la actualidad bastante limitada, ya que existe una escasa investigación empírica en cuanto a los métodos de aplicación del proceso interventivo, así como sobre la validez y fiabilidad de las intervenciones con los clientes ejecutivos.

Las investigaciones de Richard Kilburg, como pionero en los años noventa por escribir sobre el coaching ejecutivo, señalan que las empresas de consultoría de principios de los noventa fueron las que comenzaron a aplicar esta herramienta cuando lograron tener acceso a los managers y líderes sénior de las organizaciones empresariales.

Cabe indicar que la mayoría de los artículos publicados basados en la práctica del coaching ejecutivo se encuentran en la literatura psicológica. Esto pone de relieve que los inicios del coaching ejecutivo han estado influenciados preferentemente por distintas ramas de la psicología como el counseling o la terapia (explicado en el primer capítulo), debido a que el proceso de coaching acoge a menudo teorías, conceptos y metodologías de ciertas ramas de la psicología.

Para Passmore & Fillery-Travis (2011), la consultoría psicológica fue la que identificó la tendencia creciente del coaching en las organizaciones, y donde los trabajos de Kilburg (1996, 2001, 2004a, 2004b), Diedrich (1996, 2004) y Lowman (2005) hicieron retornar el coaching como una fuerza para el cambio organizacional.

No fue hasta el año 2000, cuando se empezó a estudiar el comportamiento de los coaches en cuanto a sus competencias, comprensión de la ética, conocimiento de la gestión de la relación o momentos críticos durante la relación, entre otros asuntos analizados. Sin embargo, el ejecutivo o coachee representa la otra parte fundamental del análisis de la eficacia del proceso, ya que son bastantes los factores que deben lograr, como motivación o expectativas positivas y que forman parte de los elementos comunes que ha de haber en el proceso para que sea eficaz.

Sobre la eficacia del coaching ejecutivo, tema de análisis en esta tesis, MacKie (2007) publicó un informe en el que confirmó que los resultados fallan con respecto al desempeño del ejecutivo, su motivación, comportamiento, estilo de liderazgo y cultura de la organización. Por consiguiente, es fundamental que el coach posea una excelente formación y experiencia, además de un conocimiento de la cultura de la organización o entorno en el que va a trabajar, para ejecutar con la mayor eficacia el proceso de coaching.

Asimismo, a fin de producir resultados de éxito, se necesitan descubrir los elementos que mejoran la eficacia del proceso.

Todas estas cuestiones mencionadas son las que han provocado un elevado interés por investigar el coaching ejecutivo como herramienta actualmente indispensable, y más concretamente su efectividad a través de una evaluación de los factores que determinan su eficacia, objetivo principal de esta tesis.

El objeto de estudio de la investigación se ha desarrollado a través de una metodología cualitativa, ya que ofrece una perspectiva más amplia de los participantes. “La flexibilidad del diseño en la propuesta y en el proceso, está encarnada por la actitud abierta, expectante y creativa que tiene el investigador cualitativo” (Vasilachis de Gialdino, 2006: 68). De modo que se ha justificado a través de las siguientes cuatro fases realizadas en esta investigación:

1. El diseño de la investigación. La interacción con los sujetos estudiados (coach-coachee) se ha caracterizado por la empatía y cercanía, ya que, mediante la técnica utilizada de entrevistas en profundidad (30 entrevistas semi-estructuradas) realizadas a las dos partes involucradas (coach-coachee), ha existido un diálogo o conversación cordial y afín que ha permitido recabar la información pertinente. Razón por la cual ha posibilitado un trabajo abierto e interrelacionado, cuyo progreso ha ido surgiendo durante el curso de la investigación.
2. La obtención de la información. No ha sido a través de una muestra representativa de las partes que componen el proceso de coaching ejecutivo con la finalidad de obtener resultados empíricos de una forma homogénea y propia para todos los casos (metodología cuantitativa), sino que los diferentes y variados temas objeto de estudio, se han analizado a partir de las posiciones discursivas y del sentido que le otorgan ambas partes.
3. El análisis de los datos. Se ha utilizado el modelo de análisis del discurso, de modo que se han estructurado grandes cantidades de datos obtenidos a raíz de las transcripciones de las entrevistas en profundidad efectuadas a ambas partes. Por tanto, el desarrollo de este modelo ha permitido realizar una comprensión del análisis de los datos, a través de la interpretación del sentido que los dos tipos de actores, objeto de estudio, han establecido respecto a los problemas planteados. Se ha considerado pertinente realizar este tipo de análisis para el objetivo de investigación, ya que a diferencia del análisis

cuantitativo que gira alrededor del estudio de las características de los casos a través de herramientas matemáticas y estadísticas, se ha estudiado en profundidad a los sujetos, intentando captar o entender sus mensajes. En definitiva, se ha utilizado una perspectiva de percepción, entendimiento e interpretación de los discursos de los participantes a través de las entrevistas en profundidad, con la finalidad de profundizar y reflexionar sobre los procesos de coaching ejecutivo y sus problemas o conflictos, en sus diferentes etapas y aspectos. Apuntar que una vez transcrito todo el material, ha existido la posibilidad de utilizar un programa de análisis de datos cualitativos asistido por ordenador (Atlas-ti para Mac 1.0.x), que ha permitido gestionar las treinta entrevistas de manera eficiente y sistemática mediante las herramientas necesarias empleadas.

4. La producción de resultados. Se ha enfocado en identificar problemas sociales determinados como son los factores eficaces que contribuyen al éxito del coaching ejecutivo, y no en hacer generalizaciones sobre rasgos comunes obtenidos de esos resultados. Por consiguiente, las conclusiones que se han obtenido a través de este análisis de discurso indican factores claves y determinantes para explicar la eficacia de los procesos de coaching ejecutivo, que se ha discutido a través del marco teórico elaborado, con el propósito de dar respuestas a los objetivos de la investigación.

Una vez justificada la metodología se ha cuestionado cómo se producen los cambios acaecidos en las organizaciones de manera eficiente o cómo tiene que ser la intervención del coach para que el ejecutivo consiga esos resultados. Estas y otras muchas más preguntas se han intentado aclarar en esta investigación, mediante la revisión la literatura o desarrollo de un marco teórico, el trabajo de campo realizado y su posterior análisis y discusión.

El objetivo principal de esta tesis ha consistido por tanto en evaluar los factores que determinan la eficacia del proceso de coaching ejecutivo a través de un análisis del discurso, de modo que se ha analizado el proceso sobre sus aspectos fundamentales, la función y capacidades profesionales del coach, las necesidades y objetivos acometidos por el coachee, el inicio y consolidación de la relación entre las partes, así como su compromiso para acometer la intervención a partir de unos enfoques, modelos y herramientas para las distintas fases del proceso. Estos factores se han analizado como objetivos secundarios con el fin de explicar el objetivo general: la eficacia del proceso de coaching ejecutivo.

2. ESTRUCTURA DE LA TESIS

Con el intento de responder a la pregunta de investigación principal de esta tesis, se ha acometido primero la construcción de un marco teórico que ha dado paso a la elaboración de la metodología con la que he realizado la investigación empírica.

La revisión de la literatura ha permitido reflexionar durante el trabajo de análisis para captar reflexivamente el significado de los problemas de las partes coach-coachee desde su propia perspectiva y a través del entorno organizacional donde se mueven. Se ha tratado de poder descubrir y desarrollar nuevas perspectivas sobre lo que ya se conoce para construir nuevas soluciones, por lo que el marco teórico me ha servido de apoyo fundamental para generar explicaciones a través de una lógica inductiva que opera a partir de los datos empíricos recolectados.

Primera Parte: Revisión de la literatura sobre los factores que determinan la eficacia del proceso de coaching ejecutivo

Esta primera parte consta de tres capítulos, donde se plantea el marco teórico sobre el proceso de coaching ejecutivo en su conjunto, es decir, el contexto en el que el coaching surge, así como el recorrido por las distintas fases de un proceso de coaching ejecutivo en sus distintos aspectos y problemáticas, con la intención de examinar lo que ya se conoce, para construir nuevos hallazgos sobre los elementos o factores determinantes que fundamentan la eficacia de un proceso de coaching ejecutivo.

El primer capítulo trata de examinar primero la problemática y el contexto organizacional en el que el coaching adquiere sus condiciones de oportunidad y demanda, a raíz de las transformaciones sucedidas desde los años ochenta. De modo que se comenta cómo comenzaron a establecerse las primeras prácticas de coaching ejecutivo, así como una construcción de su investigación desde su surgimiento hasta la actualidad.

El segundo epígrafe del capítulo se dedica a intentar conocer de entre la variedad de enfoques de los que se valen los coaches en su práctica, tres definiciones que cuentan con perspectivas totalmente diferentes, y que se han considerado significativas en la literatura del coaching ejecutivo. Por consiguiente, se estiman trascendentales por orientar tanto las investigaciones, como el entrenamiento de los coaches y la evaluación de la eficacia del proceso.

Por último, doy cuenta de las diferencias del coaching ejecutivo con respecto a la terapia o psicoterapia y la consultoría psicológica o counseling, debido a que las prácticas de coaching la reflejan muy de cerca, al contar la psicoterapia con una larga historia en cuanto a resultados positivos de evaluación en su campo.

El segundo capítulo abarca, en base a la literatura existente, el proceso completo de coaching ejecutivo. En un primer epígrafe se explica las funciones que realizan el coach y el coachee en el proceso, de manera que desde las variables que fundamentan la función del coach, se explica su papel y la forma en la que se desarrolla para alcanzar la eficacia del proceso. Asimismo, del coachee, la parte principal del proceso, se estudian los elementos esenciales requeridos para satisfacer sus objetivos y necesidades.

En un segundo epígrafe se trata de explicar la relación que existe entre el coach y el coachee durante el proceso, es decir, cómo se materializa a partir del compromiso adquirido, cuáles son las expectativas positivas que se esperan y que forman parte de los factores comunes que suceden entre ambas partes, así como la relación que guardan estos factores con el éxito del proceso y su importancia en la fijación de las metas en la relación.

En el último epígrafe dedicado a la actividad interventiva del proceso, comprende primero el comienzo de la relación, tan esencial para la aceptación del coachee, su desarrollo en las distintas fases, así como el uso de las técnicas y herramientas adecuadas. Después se identifican los componentes o dimensiones que incluye una intervención de coaching ejecutivo y que son fundamentales para la eficacia de la intervención. Por último, se explica la importancia de la medición de la eficacia del coaching ejecutivo, así como el retorno de la inversión realizada y su impacto en la organización, de forma que su evaluación tiene como objetivo conseguir que los resultados del proceso tengan un impacto positivo en toda la organización.

Finalmente, en el tercer y último capítulo se muestran los modelos más relevantes del proceso de coaching ejecutivo que existen actualmente en la literatura, y que se han clasificado en tres partes, los modelos de sistema, los modelos conductuales y los modelos construccionistas sociales. Estos modelos se fundamentan en enfoques que cuentan con una base teórica distinta y que detentan limitaciones y problemas asociados a su aplicación. De ahí que el coach ha de tener cuidado con la metodología a la que se ajusta, ya que ha de conocer las necesidades de su cliente.

Segunda Parte: Metodología de análisis de discurso del proceso de coaching ejecutivo

La segunda parte de la investigación comprende el cuarto capítulo que se dedica en una primera parte a justificar el enfoque metodológico seleccionado con el que se ha efectuado un análisis de discurso sobre los factores que determinan la eficacia del coaching ejecutivo. Para ello, se describe y se justifica la metodología cualitativa desarrollada, mediante una fundamentación y justificación de esa metodología realizada a través de un análisis de discurso y de la técnica de entrevista en profundidad elegida.

En una segunda parte, se realiza la descripción del diseño de las treinta entrevistas semi-estructuradas efectuadas y se explica el trabajo de campo realizado con el análisis correspondiente, a fin de ilustrar las estrategias que se han seleccionado para hacer frente a los retos que la interpretación de los datos conceptuales y subjetivos han generado en esta investigación.

La investigación cualitativa ha proporcionado una perspectiva más amplia de los sujetos investigados, así como una flexibilidad en el diseño de las entrevistas en profundidad y análisis posterior, de modo que durante esta fase se ha intentado comprender de forma reflexiva el significado de los problemas de los participantes, tanto desde su propia perspectiva como desde una perspectiva holística del entorno organizacional en el que se mueven. La interpretación del contexto organizacional ha sido realizada a través de sus acciones y experiencias, de manera que se han justificado sus explicaciones generales a través del diseño inductivo basado en la acumulación de sus circunstancias particulares y a través de un apoyo de los planteamientos teóricos y empíricos de la revisión de la literatura.

Tercera Parte: Análisis de discurso y discusión sobre la evaluación de los factores que determinan la eficacia del coaching ejecutivo

La tercera y última parte de la investigación se destina a indagar los factores determinantes de la eficacia del proceso dentro de un contexto organizacional, para responder a este objetivo principal a través de los diferentes temas que tratan de explicar cada uno de los objetivos secundarios, que han de converger en la consecución de un proceso de coaching ejecutivo de éxito.

Se comienza con el quinto capítulo dedicado a los coaches, donde la generación del discurso es el eje de esta investigación para efectuar el análisis, tanto de este capítulo como de los dos siguientes. De manera que el sexto capítulo constituye una continuación del discurso de los coaches, y el séptimo y último de este bloque se dedica a los coachees o ejecutivos.

Es a través de estos análisis como se accede a las explicaciones, justificaciones o contradicciones que plantean tanto los coaches como los coachees, a partir de sus propias acciones y de los motivos que la generan, dentro del entorno organizacional donde realiza cada uno su función y en la que el discurso adquiere sentido. Por consiguiente, se trata de reflexionar sobre sus interpretaciones acerca del proceso de coaching ejecutivo y sus problemas o conflictos, con el propósito de confrontarlas (discusión) con la parte de la revisión de la literatura examinada, para descubrir nuevas perspectivas de lo que ya se ha indagado y establecer nuevos hallazgos sobre el objetivo principal de esta tesis.

La estructura de los tres capítulos de esta parte incluye los temas relevantes vinculados a los objetivos secundarios de esta investigación. De manera que atendiendo a sus discursos, la selección de cuestiones sobre los procesos de coaching ejecutivo han sido las mismas para las dos partes implicadas.

Por consiguiente, y en base al objetivo principal de la investigación, se analiza el proceso que se ha estructurado en los siguientes temas vinculados con los siguientes objetivos específicos: aspectos fundamentales del proceso, función y capacidades profesionales del coach, necesidades y objetivos acometidos por el coachee, inicio y consolidación de la relación entre las partes, y la actividad interventiva del coach en cuanto al enfoque o metodología aplicada, fases del proceso y herramientas empleadas.

En los tres capítulos se indican factores tan determinantes como el papel que ejerce el coach “experto” que se enfrenta a las exigencias y necesidades de un ejecutivo inseguro y escéptico. Razón por la cual resulta un reto complicado para el coach, ya que ha de demostrar la habilidad y flexibilidad suficientes para lograr que el coachee termine comprometiéndose con el proceso.

Asimismo se analiza el conocimiento del contexto organizativo en el que el ejecutivo funciona, por constituir otro factor clave para el éxito del proceso y donde el coach ha de demostrar su experiencia a través de unas estrategias y herramientas adecuadas para lograr los objetivos del proceso.

El análisis permite también explicar las demandas de los coachees, unas exigencias que se traducen en la elección de un coach comprometido y cercano que le ofrezca ante todo confianza, por lo que la primera toma de contacto constituye un momento decisivo para el comienzo de la relación.

Otro aspecto importante que se examina es la confrontación en cuanto a los enfoques empleados, dado que ha creado realidades distintas por el dominio de una “profesión” que han construido tanto los coaches psicólogos y de gestión empresarial y cuya lucha se hace constante en un marco de considerable falta de consenso sobre cómo definir el coaching ejecutivo.

Con esta investigación empírica se trata por tanto de responder al objetivo principal planteado mediante el análisis de discurso, para presentar nuevas soluciones en el avance hacia una aclaración de los impedimentos que surgen en el proceso por parte de los sujetos implicados con el objetivo de que evolucione hacia resultados más verídicos. Razón por la cual se hacen necesarias más investigaciones cualitativas, dado que es una “profesión” relativamente joven y aún no reconocida. De modo que para finalizar la investigación, se han sugerido algunas pautas de investigaciones futuras en línea con la metodología empleada.

PRIMERA PARTE

REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA EFICACIA DEL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO

CAPÍTULO 1

EL COACHING EJECUTIVO

1.1 LA NECESIDAD DEL COACHING EJECUTIVO A RAÍZ DE LAS TRANSFORMACIONES EN LAS ORGANIZACIONES

Para tratar este capítulo es esencial examinar primero la problemática y el contexto organizacional en el que el coaching adquiere sus condiciones de oportunidad y demanda, a raíz de las transformaciones sucedidas desde los años ochenta. Por consiguiente, se considera que es relevante examinar los cambios acaecidos en las organizaciones, con el propósito de analizar cómo y por qué surgió la necesidad de establecer esas primeras prácticas de coaching ejecutivo que dieron origen a un nuevo entorno tecnológico y organizativo, propios de la sociedad y cultura organizacional actuales.

1.1.1 LAS TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES

El estudio más sistematizado del concepto del trabajo surgió con las investigaciones de Adam Smith, David Ricardo, Marx, y las obras de Weber y Durkheim. Max Weber contribuyó al estudio de las organizaciones con su teoría sobre las estructuras de autoridad, en el que planteaba que las organizaciones se fundamentaban en un modelo burocrático.

La estructura burocrática representó el modelo organizacional más racional y eficiente hasta mediados del siglo XX. La clase trabajadora vivía en las sociedades capitalistas occidentales bajo lo que Weber (1905) llamó “la jaula de hierro”.

Esta metáfora intentaba explicar la racionalización que sufría el trabajador durante su vida laboral, ya que estaba sometido a una estructura burocrática en forma piramidal que le permitía disfrutar de una seguridad y estabilidad laboral hasta su jubilación. A este respecto, Sennett (2006) señala que la pirámide estaba racionalizada, de forma que a medida que ascendía hacia la cúpula había menos burócratas de control y más poder. Pero a raíz del desarrollo del capitalismo, y gracias a la aplicación del modelo clásico de administración científica de Taylor y Fayol, surgió el éxito en las organizaciones a finales del XIX. Este éxito estaba vinculado, al igual

que el fordismo¹, al modelo burocrático de las organizaciones de Weber, dando lugar a una prolongación del taylorismo². Para Etzioni (1975), el taylorismo se basaba en la hipótesis de que cuanto más se pueda dividir una determinada tarea en elementos más sencillos, más especializado y, por consiguiente, más hábil puede volverse un obrero en la realización de esa parte de la tarea. Este método de organización científica del trabajo se fundamentaba en una mayor división de las tareas, así como en el control y supervisión de los tiempos productivos y del salario del trabajador. La cuestión era cómo producir más en menos tiempo, a fin de lograr un consumo en masa.

Según Neffa (1990), Henry Ford aportó al proceso de racionalización del “saber hacer” de la fuerza de trabajo iniciada por Taylor, la cadena de montaje y la cinta transportadora, lo que significó la automatización del proceso productivo.

Por consiguiente, con el fordismo se logró transformar la mano de obra artesanal por la producción industrial, donde el rendimiento dependía del trabajo realizado por un obrero especializado. No obstante, a pesar del logro de la producción en cadena, y de que el management fue evolucionando con el avance tecnológico y la maquinaria, la organización piramidal del modelo burocrático empezó a perder valor en la década de los 60 y 70, afectando tanto a las instituciones como al individuo, por lo que el fordismo y el taylorismo se mezclaron con otros procesos productivos posteriores como el neofordismo y neotaylorismo, sustituidos en algunos casos por el toyotismo³

El resultado de las transformaciones organizacionales ocurridas en las últimas décadas del siglo XX, ha supuesto para la sociedad laboral la vivencia de múltiples procesos. Las modificaciones han dependido en mayor o menor medida de innumerables condiciones económicas, sociales, políticas y culturales, que han penetrado a fondo en la clase obrera

¹ Modo de producción en serie impuesto por Henry Ford surgido en EEUU y que se caracterizaba por una organización del trabajo sumamente especializada y reglamentada, para reducir los costos y provocar una expansión del mercado. Permaneció como modelo hasta la década de los setenta reemplazado por el modelo japonés y coreano del toyotismo caracterizada por la flexibilidad laboral, trabajo en equipo, y sistema de organización just in time (produciendo lo que se necesita en el momento necesario) que fue implantado en EEUU en los años 80

² El taylorismo está asociado al fordismo por basarse también en la producción en serie y en el uso de una línea de montaje con el objetivo de reducir costos y aumentar la productividad. Es un método de organización científica del trabajo fundamentado en una mayor división de las tareas, en el control y supervisión de los tiempos productivos y del salario del trabajador en base a su productividad. Debido al rechazo del proletariado se impuso el fordismo

³ Pilar importante del sistema industrial japonés de producción en cadena a principios de los años 70, y que destaca por el trabajo flexible y en equipo del trabajador, así como un aumento de la productividad a través una gestión y organización llamada “justo a tiempo” que busca producir aquello que se necesita en el mismo instante en que se demanda

tradicional, provocando cambios en su trayectoria laboral. En consecuencia, ha supuesto un sinfín de preocupaciones, proyectos, problemas y esperanzas sobre los que se basa la literatura del management entre las décadas de 1960 y 1990.

La necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia de deshumanización del desarrollo del trabajo, con el fin de otorgar una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, constituyó uno de los cambios planteados por los teóricos de las Relaciones Humanas, y que según Harmon y Mayer (1999), su premisa fue introducir a la actividad organizacional los valores humanos y el crecimiento del individuo. Estas mejoras dejaron una huella significativa en el estudio de las organizaciones, ya que tal como señalan estos autores, en vez de gestionar la administración bajo la dirección y el control, la teoría de las relaciones humanas menciona la función administrativa como la responsable de crear las condiciones fundamentales, a fin de que los trabajadores controlen sus propias tareas para el logro de los objetivos organizacionales.

Goldhaber (1984) señala que las organizaciones que aspiraban a aumentar su productividad, dependían de sus trabajadores para lograrlo, de modo que incrementaban sus conocimientos a partir de sus experiencias, actitudes o conductas con otros de la organización. Razón por la cual la jerarquía entró en decadencia y las organizaciones se volvieron flexibles, innovadoras y competentes.

Son muchos los cambios que ocurrieron y rompieron con los principios jerárquicos y autoritarios del sistema anterior, lo que significó el comienzo de un nuevo paradigma organizativo del capitalismo. El nuevo trabajador ya no se somete a una función determinada, sino que adquiere permanentemente nuevas habilidades y competencias tanto a nivel de conocimientos como de interacción dentro de la organización, y en consecuencia, predomina la flexibilidad y la apertura al cambio en contra de los reglamentos y procedimientos formales.

Los nuevos problemas que se generan en las nuevas organizaciones son criticados por autores como Sennett, Dunford y Dubar, que cuestionan los nuevos cambios juzgando negativamente los problemas que generan las transformaciones organizacionales. Dunford (1998) llama a la nueva reestructuración organizacional “achicamiento”, ya que según el autor, las organizaciones pretenden asegurar su posición competitiva con estrategias, a fin de mejorar la productividad, refocalizar las áreas medulares del negocio, reducir costos, ofrecer una mayor flexibilidad y conceder mayor poder a los trabajadores. Sobre este último

punto, Sennet (2006) analiza la flexibilidad de los trabajadores como el tiempo de un nuevo poder que engendra desorden y no libera de restricciones. Este autor critica la falta de independencia del trabajador, a pesar de la fracturación del modelo burocrático y la descentralización de las tareas, de modo que para él se mantiene el poder que ejercen sobre los trabajadores, los mandos más altos de la organización.

Se considera relevante mencionar autores que analizan desde una perspectiva crítica este cambio de época en el mundo laboral desde un punto de vista sociológico. Boltanski & Chiapello (1990), relatan las transformaciones de la ideología capitalista durante la segunda mitad del siglo XX, desde los años sesenta hasta los noventa. Estos autores subrayan que el resultado fue la emergencia de un nuevo espíritu del capitalismo o transformación de la ideología capitalista, del que forman parte las ideologías directivas o manageriales. De modo que el término “cuadro”, que sugiere jerarquía, estabilidad y autoridad, se reemplaza por el de “manager” o jefe de proyectos y de equipos, cuya meta es el desarrollo de las competencias y el potencial del equipo de trabajo.

El discurso del management de la década de los noventa, se articula para Fdez. Rodríguez (2007)⁴, como una gran oposición entre el estilo burocrático, asociado a la división del trabajo de Adam Smith y Henry Ford, y el modelo de reingeniería de procesos, basado en un rediseño de la organización del trabajo, que se corresponde con elementos del ohnismo⁵. Este sistema productivo proponía tal como señala Coriat (1993), pensar al revés, es decir, romper con la producción en masa, la pirámide burocrática, la rigidez del trabajo y el exceso de personal para reducir costos. Fdez. Rodríguez (2007) indica que el modelo de reingeniería de procesos busca reinventar la industria en base a los avances tecnológicos. Hammer (1994) define el modelo de reingeniería de procesos como el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos comerciales, para alcanzar mejoras espectaculares dentro de las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

Es decir, la reingeniería trata de realizar algo primordial a través de cambios radicales de diseño, no superficiales, enfocados sobre los procesos. Según Hammer (1994), la clave

⁴ Autor crítico de las transformaciones organizacionales que investiga los discursos pro-empresariales que desde hace varias décadas disfrutan de una hegemonía incuestionable en las sociedades post-industriales. “la ideología es la que justifica el compromiso de las personas con el sistema capitalista y que hace dicho compromiso atractivo o lo que es lo mismo, el capitalismo desarrolla una ideología que lo legitima eficazmente” (Fdez. Rodríguez, 2007:2)

⁵ Sistema productivo que nace en Japón que se destaca sobre todo por la adecuación de sus productos y la producción bajo pedido, just in time para elevar la productividad.

está en que los trabajadores abandonen los viejos procesos organizacionales y creen una nueva cultura de trabajo que maximice la rentabilidad de la organización.

El proceso de reingeniería como nuevo estilo directivo en los años 90, constituye para Fdez. Rodríguez (2007)⁶, un modelo horizontal revolucionario, competitivo y que moviliza a todos para mejorar la eficacia de la nueva organización. Por consiguiente, supone una nueva forma de dirigir y gestionar las empresas basado en la delegación de tareas a los trabajadores con la consiguiente horizontalización de la compañía, la destrucción de las jerarquías y la desaparición de los departamentos funcionales.

En consecuencia, según Boltanski & Chiapello (1990), la literatura de la gestión empresarial de la década de los 90 refleja una forma diferente de entender la organización y la sociedad en su conjunto, por lo que habla de un management liberador donde los trabajadores han de saber trabajar en equipo y con sus clientes, ser competentes, tener iniciativa, y comportarse del modo que se espera de ellos.

Los autores del management de esta década perciben gran cantidad de formas organizativas distintas que están alejadas de los principios jerárquicos de la década anterior, por lo que expresan el derecho de los trabajadores a la igualdad y el respeto a sus libertades individuales. No obstante, para Boltanski & Chiapello (1990) la nueva configuración del capitalismo en el transcurso de los últimos treinta años no posee la fuerza movilizadora que logró la figura precedente, debido a su carácter incompleto en cuanto a la justicia y seguridad, dado que los preceptos de justicia formulados en el periodo anterior se rompen al dar valor a las personas que pasan a tener disponibilidad para mudarse de puesto de trabajo, de trabajar por proyectos con empresas en red a nivel internacional, así como de conseguir adaptarse permanentemente a las nuevas circunstancias.

Para estos autores la seguridad no representa un valor dominante, dada la incertidumbre provocada por la nueva realidad organizacional.

Senge (1995), líder en modelos organizacionales inteligentes, postuló la necesidad del pensamiento sistémico y del aprendizaje colectivo dentro de las organizaciones, conceptos que han fomentado en gran medida la evolución del management. Según el autor, hay que favorecer esta capacidad con el fin de que un grupo de personas logren solucionar los problemas organizacionales fundamentales. Para ello, el aprendizaje constituye la clave fundamental tanto a nivel individual como grupal. Se trata de que haya una transformación

⁶ Fdez. Rodríguez (2007) hace alusión en su libro "El discurso del management: tiempo y narración" a los promotores de la reingeniería, Hammer y Champy, ya que analiza su libro "reingeniería de la empresa" (1993), cuyo éxito puso en marcha numerosos procesos de reingeniería dentro de las organizaciones empresariales

en la organización tradicional para convertirse en una inteligente, donde sus miembros aprendan a poner en práctica sus capacidades de compromiso, responsabilidad, auto-crecimiento y trabajo en equipo, entre otros.

Drucker (1965) creó el concepto de dirección por objetivos, que supuso un gran salto en contra de la dirección tradicional o por funciones, ya que devolvió al trabajador libertad y capacidad de iniciativa. El autor establece una lista de prioridades para el manager de futuro, que manifiesta con la expresión “la trampa del día a día”, en la que los managers se ven tan envueltos en su rutina diaria que pierden la noción de control, por lo que en la dirección por objetivos, los objetivos están claramente definidos y acordados para que el trabajador tenga flexibilidad de decidir cómo ha de conseguirlos. A raíz de este concepto, aparecieron otros como la calidad, el liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo o el empoderamiento, y que constituyeron desde la década de los 80 un importante materia de estudio. De entre ellos, uno de los temas sobre los que más se ha investigado, analizado y escrito dentro del management, es el liderazgo.

Según Bennis (1990), las diferencias del líder con el directivo o manager, es que el líder tiene la capacidad de innovar, de desarrollar, de centrarse en las personas e inspirar confianza, así como tener perspectiva a largo plazo. Por consiguiente, supuso un paradigma más completo de lo que significaba la dirección en una organización, ya que su importancia se basó en el éxito de las organizaciones.

Vilallonga y Fdez Aguado (2005) denominan a estas organizaciones “liberadoras”, dado que rescatan el talento y las capacidades de sus empleados y les permiten aportar toda su iniciativa para mejorar su desempeño. Asimismo, consideran que las competencias imprescindibles y positivas que el trabajador necesita para poder funcionar con éxito, son el compromiso, la iniciativa, la autonomía y la confianza que se adquiere junto a otra competencia fundamental, que es la delegación de tareas.

La confianza supone un elemento clave que surge en las nuevas organizaciones, ya que es lo que une entre sí a los miembros de un equipo u organización con su líder. La nueva gestión empresarial insiste mucho sobre la necesidad de desarrollar este tipo de relaciones. Echevarría (2000) señala que con confianza el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confrontar sus ignorancias e incompetencias. Para este autor, la confianza supone el gran motor de la acción y del potencial transformador de los

seres humanos. Se hace por consiguiente necesario en las nuevas organizaciones, un estilo de dirección basado en la confianza y cuyo elemento imprescindible lo constituye la autonomía del trabajador.

Para Boltanski & Chiapello (1999) los managers de la década de los noventa ya no tratan de encuadrar ni de dar órdenes, sino que se han convertido en animadores de equipo, jefes de proyecto, catalizadores, visionarios o líderes y coaches.

En consecuencia, existe un nuevo modo de liderar la organización y una permanente actitud de apertura al cambio y a las exigencias de una sociedad, cuyas necesidades son el aprendizaje, la orientación al cliente, el trabajo en equipo y por proyectos, la flexibilidad, la confianza y la creación de redes preferentemente.

No obstante, las nuevas demandas sobre los trabajadores han ocasionado graves consecuencias negativas, ya que las nuevas formas de producción requieren de personas que se adapten rápidamente a estos entornos tan cambiantes. De modo que se generan nuevos problemas en las organizaciones originados por el nuevo contexto tecnológico y organizacional.

A pesar de que el trabajador se siente con más autonomía, iniciativa y confianza con su superior, su autoestima ya no está vinculada al desarrollo de su carrera y su organización, sino a su propio trabajo.

Como consecuencia, aparece la inseguridad laboral, la falta de compromiso, la desconfianza con los jefes y la organización y sobre todo, el miedo.

Dunford (1998) menciona, entre los problemas que se generan en el trabajador, la disminución de la lealtad corporativa como fuerza que hace que las personas continúen utilizando su inteligencia al servicio de la compañía. En consecuencia, existe una falta de confianza y de compromiso en las nuevas relaciones laborales entre jefes y subordinados, todo ello provocado por la inseguridad en el puesto de trabajo. Para el autor, los ejecutivos piensan que el proceso de despido es justo, y sus trabajos más interesantes.

La constante rotación laboral, así como la diversidad de funciones que desempeñan los trabajadores, impiden adquirir una experiencia progresiva que vaya construyendo una identidad laboral.

Dubar (2000), llama a la nueva forma identitaria identidad en red, a la que se refiere como una conducta de exploración de un medio profesional, a través de experiencias cortas pero enriquecedoras. Es decir, se trata de una identidad dirigida hacia la realización personal, en

un contexto de competencias que insta a los individuos a enfrentarse a la incertidumbre y la precariedad, y que conduce a una crisis identitaria permanente, dado que no existe una carrera profesional en la organización por el escaso compromiso y lealtad con la misma.

Para Sennet (2000), la sociedad se enfrenta al problema de cómo organizan su vida las personas en un capitalismo que dispone de ellas y a la vez las deja a la deriva. De manera que el trabajador carece de una dirección definida debido a la movilidad laboral prolongada a la que se ve sometido y que deriva en una madurez emocional degradada a la hora de responder a los constantes cambios de la vida. Según el autor, la flexibilidad de las organizaciones que supone una solución a la rutina solo crea inseguridad, por lo que la incertidumbre y el riesgo se han convertido en una experiencia habitual para gran parte de los trabajadores que viven en un mundo marcado por el cambio y la inestabilidad laboral a corto plazo, y en el que las empresas se dividen o fusionan y los puestos de trabajo aparecen y desaparecen.

El riesgo en el nuevo capitalismo representa un rasgo identificador de la empresa flexible, y para Sennet (2000), asumir riesgos se convierte en una fuerte prueba de carácter.

Boltanski & Chiapello (1999), corroboran esta inseguridad provocada por la incertidumbre que origina la nueva realidad organizacional y expresan la necesidad de que los directivos sean también coaches, a fin de que puedan desarrollar las competencias y el potencial de la personas que integran la organización.

En consecuencia, tal como señala Dunford (1998), el directivo se siente desorientado, sin poder, traicionado, asustado, cínico, defensivo, resentido, todo ello a causa de que las nuevas formas organizacionales suponen una destrucción o ruptura del contrato psicológico entre el directivo y el subordinado. Como consecuencia de esta nueva y problemática realidad, surge una nueva vía para socorrer estas necesidades o conflictos de los directivos e intentar desarrollar su potencial. Nace una “herramienta” llamada coaching ejecutivo.

1.1.2 NECESIDAD DEL COACHING EJECUTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

El coaching como herramienta paliativa empieza a incorporarse en las organizaciones para hacer frente a una nueva situación donde los cambios organizacionales se vuelcan en contra del trabajador, traducéndose en falta de lealtad, de compromiso, de confianza con los jefes y la organización, incertidumbre, miedo, inseguridad, entre otras causas. Su reto es

conseguir el máximo desarrollo profesional de sus clientes, comenzando por el directivo como pieza clave en la organización.

Para Fdez. Rodriguez (2007) es a partir de los procesos de ingeniería, como alternativa permanente de efectividad organizacional para los ejecutivos, cuando se empieza a conocer el coaching ejecutivo como un proceso de intervención imprescindible, con el objetivo de que los ejecutivos desempeñen lo mejor posible su papel en beneficio de la organización y de sus subordinados.

Para Casado (2003), los valores en alza del directivo actual son tanto la capacidad de aprendizaje, como el sentido para liderar la generación de nuevos comportamientos, por lo que el coaching representa la mejor acción de perfeccionamiento para directivos o pequeños grupos de dirección que pretendan fomentar líderes.

La confianza entre directivo y subordinado se induce a través de la cultura y los valores organizativos, así como a través del coaching, por lo que la figura del coach se hace indispensable en los discursos de la gestión empresarial o del management de los años noventa. Por consiguiente, el coaching ejecutivo representa una herramienta clave para las nuevas formas de dirección, que pasan a gestionarse como una competencia fundamental. Los nuevos estilos de dirección generan actitudes de mejora y nuevas habilidades en el desarrollo del potencial de las personas. Se trata, por tanto, de conseguir detectar la realidad de la organización y de sus trabajadores, así como el tipo de cultura y los valores organizativos con el propósito de lograr resultados eficientes.

Según Boltanski & Chiapello (1999), las nuevas organizaciones solicitan todas las capacidades de la persona para poder desarrollarse plenamente, por lo que los coaches acompañan a las personas en este empeño, en el que todo está dispuesto para que se conozcan mejor y descubran de lo que son capaces.

En definitiva, el coaching ejecutivo trata de potenciar las necesidades de los ejecutivos en las nuevas organizaciones y que principalmente son: el aprendizaje, la relación con el jefe, el trabajo en equipo y por proyectos, la flexibilidad, la autonomía y la confianza, entre otros. Asimismo, sirve para contrarrestar los efectos negativos de los que los trabajadores son víctimas.

El ejecutivo, como figura clave en la organización, empieza a demandar los servicios de un coach para que le acompañe en el aprendizaje de su desempeño y la potenciación de su liderazgo, con el fin de mejorar la relación con sus subordinados, aumentar la eficacia en la gestión y poder dotar de autonomía a sus equipos.

El management de los años noventa requiere de personas capaces de adaptar las mejores herramientas de gestión a las necesidades reales de su organización, de modo que los resultados económicos que han de alcanzar los ejecutivos, han de ir conectados con el desarrollo profesional de sus subordinados a fin de asegurar su competitividad en el mundo de la globalización. Se trata de que a través del coaching se potencie su desempeño en beneficio de sus subordinados y, en general, de toda la organización.

Por todo ello, se necesita de esta figura que simboliza el camino a seguir para que las personas compitan y crezcan en un entorno cada vez más cambiante, donde la incertidumbre y la ambigüedad son patentes.

En conclusión, el coaching ejecutivo emergió como una necesidad ante los conflictos tanto laborales como personales de los individuos que requerían de la presencia de un profesional para que les acompañara en su proceso de cambio, por lo que se aplicó en el ejecutivo en los años noventa a través de la consultoría, para establecerse más adelante a los mandos intermedios en las organizaciones. El cometido es hacer frente a los cambios producidos en las organizaciones, por lo que supone una solución importante para potenciar las habilidades personales de los individuos, cuyo fin es mejorar la efectividad, productividad y competitividad organizacional.

1.2 REVISIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DEL COACHING EJECUTIVO DESDE SU SURGIMIENTO HASTA LA ACTUALIDAD

El concepto de coaching cuenta con una larga historia. “Tal vez sea algo relativamente novedoso en la forma, pero en el fondo encuentra sus raíces más profundas en la civilización griega, en el derecho y la filosofía política romana, la edad media de santo Tomás de Aquino, y así sucesivamente a través de las distintas etapas de la historia del pensamiento” (Vilallonga, 2003:19).

El coaching se apoya en el método de Sócrates por lo que recibe el nombre de mayéutica⁷. Según este filósofo, no existe el enseñar sino el aprender, y considerando que la verdad está oculta en el interior de nosotros, el coaching se basa en la capacidad intrínseca del

⁷ Según Echegoyen, J (1995) consiste esencialmente en emplear el diálogo para llegar al conocimiento. Sócrates mediante el diálogo y un trato más individualizado con el discípulo, le ayudaba a alcanzar por sí mismo el saber.

individuo, de manera que el coachee no aprende del coach, sino por sí mismo estimulado por éste.

Los estudiosos de las ciencias del management comenzaron a interesarse en la forma en la que los entrenadores o coaches dirigían a sus equipos deportivos. De ahí que el coaching tenga un vínculo especial con la psicología deportiva, dado que le sirve de base para aplicar algunos de sus principios como, por ejemplo, el desarrollo máximo del potencial de sus clientes a partir del establecimiento de unos objetivos que se han de alcanzar.

En cuanto al coaching ejecutivo, “la premisa básica que afirma que el coaching ejecutivo es diferente de otros tipos de coaching, es que los ejecutivos son los responsables del rendimiento y ajuste de toda la organización y del complejo sistema de negocio. Además, son miembros de uno o más equipos de gestión y pueden liderar grandes proyectos o diversos negocios internacionales o culturales” (Olson, 2008:151).

Por consiguiente, trata de potenciar las necesidades del ejecutivo, que principalmente son la gestión de equipos, la delegación de tareas, capacidad de escucha, desarrollo estratégico y liderazgo.

La aplicación del coaching ejecutivo como concepto y conjunto de técnicas para el arte y la práctica de sus dirigentes, creció con rapidez, tal como se ha examinado en el primer epígrafe, con la transformación de las organizaciones durante los años ochenta y noventa. Pero ¿cuándo y cómo surgió? Kampa-Kokesch & Anderson (2001), en su artículo de revisión de literatura, cita a Harris (1999), psicólogo que menciona tres fases de la historia del coaching ejecutivo. La primera fase ocurre entre los años 1950 y 1979 cuando unos pocos profesionales usaron una mezcla de desarrollo profesional y técnicas psicológicas en su trabajo con ejecutivos. Fue en el año setenta cuando apareció el primer modelo de consultoría de Caplan (1970)⁸, en el que se descubre una relación de semejanza entre este modelo y el coaching ejecutivo.

Durante el periodo que transcurrió entre 1980 y 1994 ocurre, según este autor, la segunda fase que se caracteriza por un aumento de profesionales de coaching ejecutivo, así como por el arranque de un servicio más normalizado que fomentó su conocimiento a nivel internacional.

La tercera fase transcurre desde 1995 hasta hoy, que implica un incremento en publicaciones, así como la constitución de una organización profesional de coaching: La Federación Internacional de coaching (ICF).

⁸ Citado por Kampa-Kokesch & Anderson (2001)

A pesar de lo señalado, no todos los estudiosos del coaching se ponen de acuerdo en cuanto su inicio. Kampa-Kokesch & Anderson (2001:207) señala que “la historia del coaching ejecutivo es difícil seguirla porque solo ha recibido atención en la literatura en la actualidad por lo que no está claro cuando comenzó exactamente, y con respecto a los posibles orígenes del coaching ejecutivo, únicamente han sido proporcionadas algunas declaraciones breves o especulaciones”.

Tobias (1996) indica que el término llegó al mundo de los negocios a finales de los años ochenta, comenzándose a utilizar porque sonaba menos amenazante que otros tipos de intervenciones, de modo que sirvió para las prácticas de consultas que se ofrecían a los jefes y a los altos ejecutivos.

Sin embargo, Jude & Cowell (1997) afirmaron que la adopción general del coaching ejecutivo por empresas de consultoría se originó sobre el 1990⁹.

Richard Kilburg (1996) fue uno de los pioneros en los años noventa en escribir sobre el coaching ejecutivo, así como en describir dos modelos que explico en el capítulo tres. Este autor señala que las empresas de consultoría de principios de los noventa fueron las que comenzaron a aplicar esta herramienta cuando lograron tener acceso a los managers y líderes seniors de las organizaciones empresariales. Por consiguiente, según la literatura, el coaching ejecutivo en cuanto a concepto y conjunto de técnicas, creció con rapidez en los años noventa, aunque su práctica se ha empezado a conocer mucho más tarde, sobre todo a raíz de la investigaciones sobre la efectividad del coaching ejecutivo de la que todavía existen bastantes carencias.

Con relación a las investigaciones hechas en coaching hasta la fecha, que para Passmore (2011) tienen como objetivo identificar y definir la base de conocimiento sobre la que trabajan los profesionales del proceso de coaching, considero que es fundamental mencionarlás, ya que los coaches sienten la necesidad de tener el conocimiento empírico suficiente para que les permita representar sus perspectivas en sus ámbitos de trabajo. En consecuencia, son necesarias más investigaciones que posibiliten que sea legalmente reconocida como profesión.

Entre finales de los años 90 y principios del 2000 se realizaron muy pocos estudios empíricos. Kampa-Kokesch & Anderson (2001) publicaron un análisis relevante de la investigación del coaching desde sus inicios, de modo que los estudios empíricos que examinaron sobre la práctica del coaching y basados en la literatura, desde 1996 (el

⁹ Citado por Kampa-Kokesch & Anderson (2001)

primero) hasta el 2001, son solo siete. Estas investigaciones provienen tanto de la literatura del management como de la psicológica, pese a que la mayoría de los artículos publicados basados en la práctica del coaching ejecutivo se encuentran en la literatura psicológica. Esta cuestión pone de relieve que los inicios del coaching ejecutivo han estado influenciados preferentemente por distintas ramas de la psicología como son el counseling o la terapia, que se explica en el siguiente apartado.

Todos estos estudios empíricos de la década de los 90, evidencian una necesidad del coaching en las organizaciones a raíz de los problemas acaecidos, mencionados en el apartado anterior.

Los siete estudios que mencionan estas autoras, proporcionan asimismo cierto apoyo a cuestiones tratadas en la literatura práctica, de modo que se va percibiendo un incremento de aprendizaje con el coaching. Por ejemplo, el estudio dirigido por Olivero et al. (1997) sobre los efectos del empleo del enfoque conductual al coaching ejecutivo en una organización, defiende la creencia de que el proceso beneficia tanto al ejecutivo como a la organización. Asimismo, los cambios de comportamiento que resultan de la práctica del coaching, se analizan en la tesis de Laske (1999b) en la que se analiza la finalidad del coaching sobre el desarrollo de la agenda del ejecutivo, verificándose la hipótesis de que el nivel de mejora tanto del ejecutivo como del coach, resulta necesario para que se produzca un cambio de desarrollo en el ejecutivo. No obstante, existía una escasa investigación empírica sobre la metodología de aplicación en el proceso y, como consecuencia, sobre la validez y efectividad de las intervenciones.

Entre finales de los años 90 y principios del 2000, según Kampa-Kokesch & Anderson (2001), apenas aparecieron más estudios. Pero diez años después de la publicación de estas autoras, en la que se evidenció una falta de investigación sobre el coaching, Passmore & Fillery-Travis (2011) hacen un intento de resumir el actual estado de la investigación de coaching, analizándolo sobre todo, en la última década, del 2000 al 2010 a razón del incremento de los estudios publicados durante estos años.

Para Passmore & Fillery-Travis (2011), la investigación del coaching ejecutivo se remonta hacia el año 1937, cuando Gorby (1937) publicó un estudio del impacto del coaching en las fábricas. El periodo comprendido entre 1937 (fecha del primer estudio reconocido) y 1999, fue una etapa de progreso lento. Solo hubo 93 publicaciones entre artículos, tesis y estudios empíricos, ya que, para estos autores, se han publicado más en los últimos diez años que en los anteriores cincuenta. “No fue hasta 1990 cuando los artículos de investigación se

convirtieron en un hecho común en la literatura” Passmore & Fillery-Travis (2011:73). Según estos autores, esto se debe principalmente a la labor que hizo la consultoría psicológica, que fue la que identificó esta creciente tendencia en las organizaciones y donde los trabajos de Kilburg (1996, 2001, 2004a, 2004b), Diedrich (1996, 2004) y Lowman (2005), hicieron que el coaching se reintegrara como una fuerza para el cambio organizacional.

Por consiguiente, tal como se ha señalado anteriormente, el incremento de investigaciones publicadas desde el 2000 hasta el 2010, provocaron un mayor conocimiento del coaching ejecutivo en las organizaciones. Estas investigaciones han tratado de analizar y debatir la naturaleza del coaching desde diversos enfoques, desarrollando límites con el counseling o el coaching psicológico. Lo cual significa que aún falta una definición de coaching consensuada y que se encuentran notables diferencias entre cualquier rama de la psicología y el coaching, cuestión que explico en el siguiente apartado.

Según señalan Passmore & Fillery-Travis (2011) se han proporcionado, desde el 2000 hasta el 2011, conocimientos relevantes en la práctica del coaching sobre los comportamientos de los coaches y los coachees, así como las relaciones entre ambos. Peterson (2011) indica que se publicaron solo 10 tesis entre los años 2000-2009 y 117 estudios empíricos entre 2005 y 2009.

En cuanto a los estudios sobre el comportamiento de los coaches, son muchos los temas que se han tratado: cuáles deben ser las competencias de un coach efectivo, comprensión de la ética, conocimiento de la gestión de la relación, momentos críticos que ocurren durante la relación, entre otras cuestiones.

Wasylyshyn (2003) investigó sobre los factores que influyen en la elección de un coach, de modo que analizó las reacciones de los ejecutivos respecto los coaches así como su sentido de compromiso, las herramientas utilizadas por el coach y el cambio de comportamiento del ejecutivo. Para ello, realizó cuestionarios a los clientes de un solo coach. Esta autora llegó a la conclusión de que la característica que puntúa más alto en un coach eficaz es la capacidad para tener una fuerte conexión con el cliente. Esta investigación supone un aliciente para los coaches a la hora de reflexionar sobre el proceso de coaching como una herramienta de mejora en su desarrollo, y sobre lo que deben hacer para alcanzar resultados positivos.

Por otra parte, De Haan (2008) analizó los momentos críticos que se producen durante el proceso de coaching para identificar cuestiones comunes y para conocer cómo trabajan los

coaches, con el fin de que sean más reflexivos en su trabajo como profesionales y estén más formados.

Respecto al ejecutivo o coachee, parte esencial del análisis para estudiar la eficacia del proceso, son bastantes los factores que deben lograr: motivación o expectativas positivas, entre otros, y que forman parte de los elementos comunes que debe existir en un proceso para que sea eficaz.

Cocivera & Cronshaw (2004) crearon una teoría, a partir de un marco teórico del proceso de coaching ejecutivo, que se asemeja a una guía para aplicar un enfoque mediador a los conflictos del ejecutivo.

La teoría está basada en preguntas realizadas al ejecutivo, con el propósito de obtener un diagnóstico aproximado que le ayude a entender el origen y desarrollo de su comportamiento. De modo que proporciona una práctica herramienta de ayuda al ejecutivo para que tome conciencia de sus conflictos. Asimismo, en relación con el cambio de comportamiento del ejecutivo, Kombarakaran, Yan, Baker & Fernández (2008) señalaron donde ocurre este cambio: en la capacidad que tienen de liderar a un equipo eficaz y de mejorar en la determinación y priorización de sus objetivos, en su comunicación, en su aptitud de compromiso y rentabilidad, así como en la relación con sus superiores. Las indicaciones de este estudio ofrecen al coach la posibilidad de aplicar sus competencias con una capacitación suficiente para lograr resultados positivos tanto en el ejecutivo como en la organización.

Para acabar la revisión de investigaciones hasta la actualidad sobre el coaching ejecutivo, quiero explicar también la parte que atañe a la relación entre ambas partes. De Haan (2008) señala que la calidad de la relación entre el coach y su cliente es un factor clave que contribuye a la consecución de un compromiso de coaching.

Baron & Morin (2009) investigaron los vínculos que existen en la relación entre el coach y el coachee, así como su papel en la consecución eficaz del proceso, obteniendo como resultado que la relación juega un rol de negociación fundamental entre el coaching recibido y el desarrollo de la capacidad del ejecutivo.

Por último, respecto a la eficacia del coaching, MacKie (2007) publicó un informe en el que confirmó que los resultados fallan con respecto al desempeño del ejecutivo, su motivación, comportamiento, estilo de liderazgo y sobre la cultura de la organización.

Es por consiguiente fundamental que el coach posea una excelente formación y experiencia, además de un conocimiento de la cultura de la organización o entorno en el

que va a trabajar para ejecutar con la mayor eficacia el proceso de coaching. De esta forma puede acompañar al coachee en su recorrido, empleando el enfoque más seguro para resolver sus necesidades. “Solo cuando la investigación sea dirigida y validada, habrá un reconocimiento adecuado que justifique las variables más importantes que diferencia la práctica del coaching ejecutivo en cuanto a una formación de éxito de los enfoques menos efectivos”. Stern (2004:155).

Aún queda mucho por investigar en esta “profesión” tan reciente, sobre la relación, la eficacia, los enfoques o metodologías a emplear, las herramientas a utilizar, perspectivas de los otros de la organización, la cultura organizacional etc., así como intentar definir mejor los límites que separa al coaching ejecutivo de otras ciencias, y la necesidad de una mayor consolidación en los acuerdos entre investigadores y practicantes del coaching para conseguir un desarrollo más verídico del proceso y, por ende, un reconocimiento lícito.

1.3 DEFINICIÓN DE COACHING EJECUTIVO

Examinada la necesidad del coaching ejecutivo en las transformaciones que han acaecido en las organizaciones durante los años ochenta y noventa y revisada su investigación desde su origen hasta la actualidad, se estima importante aludir a la implantación de la naturaleza del coaching, es decir, a su definición en base a lo que constata la literatura sobre los distintos enfoques en los que se apoya en el presente.

La importancia de una definición de coaching ejecutivo considero que es trascendental tanto para la orientación de las investigaciones realizadas en este campo, como para la preparación de los coaches y la evaluación de la eficacia del proceso de coaching.

Definir coaching aún supone una tarea pendiente de alcanzar, debido a la gran variedad de enfoques de los que se valen los coaches en su práctica, dado que utilizan diferentes modelos o metodologías en función de su propia perspectiva para lograr la eficacia en su proceso.

“Hay un debate considerable sobre cuestiones fundamentales como la definición y efectividad del coaching, las competencias y cualificaciones de los coaches efectivos, y sobre la forma de acoplarse los coaches y los coachees” (Peterson, 2011: 527). En otras palabras, los coaches ejecutivos presentan una gran variedad de antecedentes, experiencias y expectativas diferentes, que se traducen en una falta de consenso en cuanto a definiciones, metodologías y herramientas para adaptarse a los requerimientos de sus clientes.

Augustijnen et al. (2011) señalan que las barreras de acceso a la profesión del coaching puede llevar a una situación en la que los que lo practican pueden llamarse asimismo coaches. Además de esta ausencia de impedimentos para ejercer como coaches, la evidencia de la falta de una definición clara y precisa sobre las variables que afectan al coaching son debidas a la inexistencia de un modelo empírico y teórico de coaching. Por consiguiente, la falta de una definición unívoca, correcta y consensuada, significa un impedimento hacia la consolidación del coaching ejecutivo como una ciencia válida y reconocida.

Desafortunadamente para Olson (2008), la certeza de los métodos y el impacto del coaching ejecutivo todavía parece que proceden principalmente de historias y anécdotas de éxito más que de una investigación adecuada. En definitiva, debido a la falta de resultados de investigaciones empíricas que definan al coaching ejecutivo como una ciencia probada, actualmente los coaches se encuentran con una multitud de prácticas diferentes basadas en sus experiencias y profesiones. Razón por la cual existen varios modelos teóricos en los que el coaching ejecutivo se apoya para su práctica y que se aplican en función del enfoque teórico que adopte el coach, según la escuela a la que pertenece. Peterson (2011:528) señala que: “Los desafíos para tratar de definir una práctica tan amplia y diversa, incluyen delimitar las fronteras que tiene el coaching en relación a otros campos como la terapia y la consulta, para que se pueda crear una definición lo suficientemente específica para su uso práctico, y lo suficientemente amplia para que incluya y represente la diversidad en su campo” . Las diferencias con respecto a la terapia y el counseling las examino en el siguiente epígrafe.

Por otra parte, Kampa & Anderson (2001), señalan que sobre la base de la actual revisión de la literatura, la definición del coaching ejecutivo parece representar una visión bastante completa de lo que se ha discutido y de cómo se ha definido, aunque, según lo señalado, estimo que son necesarias muchas más investigaciones. Asimismo indican que como intervención puede ser utilizado tanto para fines de desarrollo como para supervisión.

La intervención, según estas autoras, consta de seis etapas: la construcción de la relación, evaluación, retroalimentación, planificación, implementación y evaluación de nuevo y, por último, el seguimiento.

Estas etapas constituyen los pasos generales que se dan en un proceso de coaching, aunque sería necesario antes de la creación de la relación entre las partes, un contrato

formal con el establecimiento de unas metas, ya que lo considero un factor importante para completar los pasos genéricos de cualquier proceso de coaching.

Durante las etapas de la intervención el papel del coach es fundamental en el proceso. Debe poseer empatía, a la vez que emplear el cuestionamiento inductivo, es decir, preguntar con el fin de sacar conclusiones, dado que el cliente no toma conciencia de sus problemas a través de su coach, sino por sí mismo y estimulado por éste. El rol del coach es, por tanto, el de facilitador, ya que ha de proporcionar a su cliente las técnicas y recursos necesarios para encontrar las respuestas a los objetivos planteados.

Launer & Cannio (2008), consideran que el papel del coach se limita a ayudar al coachee a organizarse y ponerse en marcha, ya que el cliente es responsable y está totalmente capacitado para tomar las riendas de su destino.

En el proceso de coaching ejecutivo considero que el coach ha de estar al servicio de los diferentes participantes en el proceso, tanto del coachee como de su organización. Rosinski (2008) señala al respecto que el coach, cuyo cliente es un alto ejecutivo, ha de estudiar primero la organización y su contexto, después tomar conciencia acerca de los posibles desafíos y oportunidades, y por último, intentar comprender las expectativas creadas en torno al desarrollo del liderazgo y la forma en que se conecta con la visión general, la estrategia y la cultura de la organización.

La esencia del coaching ejecutivo considero que está en liberar el mayor potencial del individuo para permitirle ser más consciente de sus elecciones. “El proceso de coaching trata de asistir al coachee dándole sentido a los cambios y a la incorporación de nuevas experiencias dentro de un ámbito de referencia” Du Toit (2007: 282).

Baron & Morin (2009) explican que el adjetivo “ejecutivo” se generó por el uso del coaching con CEOs y vice presidentes, y aunque se amplió en la pasada década a los niveles bajos de dirección, la expresión “coaching ejecutivo” se ha mantenido porque los objetivos del proceso de coaching no han cambiado.

Con referencia a la definición de coaching ejecutivo, Peterson (2011) lo define como una relación uno con uno que está basada en una metodología proporcionada por un coach profesional, programada en varias sesiones a lo largo del tiempo y orientada a unos objetivos para el beneficio tanto de la parte organizacional como del individuo. Además señala que es personalizada, con la intención de mejorar la habilidad del individuo para aprender y desarrollarse con independencia.

El concepto independencia, referido por el autor, es fundamental que se inculque durante y después del proceso de coaching, por lo que el coach debe fomentarla a largo plazo para que su cliente se encuentre preparado para afrontar sus retos por sí mismo.

Una definición estándar y admitida, la da la Federación Internacional de Coaching (ICF)¹⁰, que define el coaching ejecutivo como:

“Una ayuda para una relación diseñada mutuamente entre un coach profesional y un colaborador clave que tiene una posición de poder en la organización. Esta relación se produce en las áreas de negocios, gubernamentales, sin fines de lucro y organizaciones educativas donde hay múltiples accionistas y patrocinadores organizacionales tanto para el coach como para el grupo de coaches. El coach es contratado para beneficiar a su cliente, que es responsable de las decisiones altamente complejas, que tienen un amplio alcance de impacto en la organización y en la industria en su conjunto. El enfoque del coaching está fundamentalmente focalizado en el desempeño organizacional o de desarrollo, pero puede tener un componente personal también. Los resultados producidos por esta relación son observables y medibles” (Conferencia de la Federación Internacional de Coaching, 2000)”¹¹

En esta definición se destaca el compromiso que tiene el ejecutivo con su organización, cuyo desempeño marca los resultados de la misma, ya que el coaching ejecutivo abarca clientes con alto poder en la organización, donde el coach tiene la función de auxiliarlos, no sólo con sus problemas personales, sino a través del contexto organizacional donde opera, para influir en el conjunto del sistema y lograr asimismo la eficacia en la organización.

Para Olson (2008), el coaching ejecutivo puede ser visto como un nicho debido a los diferentes contextos y procesos en los que el ejecutivo no se involucra directamente.

De modo que para este autor, la finalidad del coaching ejecutivo no es el resultado del desempeño del ejecutivo, sino que da más relevancia a elementos relacionales como son el liderazgo, el poder y la influencia.

Por consiguiente, según Olson (2008), el coaching ejecutivo no es sólo coaching para ejecutivos, sino que defiende que el ejecutivo podría estar en mejores circunstancias haciendo algo más, es decir, el objetivo del coaching no solo se basa en el resultado de su

¹⁰ La ICF es la mayor organización de coaches profesionales a nivel mundial. Sus objetivos básicos son promover el arte, la ciencia y la práctica del coaching profesional.

¹¹ Citado en Kampa-Kokesch & Anderson (2001).

propio trabajo, sino que factores como el liderazgo, el poder y la influencia, producidos a través del conjunto del sistema organizacional, son necesarios para la eficacia del proceso. A este respecto, se considera que las relaciones del ejecutivo con otros miembros de la organización, constituyen la esencia del coaching ejecutivo, dado que el ejecutivo forma parte de un equipo de dirección o junta directiva y, por tanto, las decisiones tomadas forman parte de su responsabilidad como líder. Es necesario que el coach conozca el contexto organizacional en su conjunto, ya que, tal como señala este autor, los ejecutivos tienen la responsabilidad de beneficiar a toda la organización para lograr ser eficaces.

Existen multitud de enfoques que definen el coaching ejecutivo, como “el centrado sólo en la persona” u otros que surgen de escuelas como la Gestalt, el coaching transformacional (de las emociones), entre otros, los cuales considero que no son significativos para examinar, dado que en la literatura no existe una definición relevante de coaching ejecutivo sobre ellos. No obstante, se estima que el enfoque de coaching ontológico o del lenguaje merece ser explicado, pese a que no consta en las definiciones que planteo, ya que tiene relevancia por el poder que tiene el lenguaje para cambiar la realidad del coachee y transformar sus hábitos y formas de actuar.

Este enfoque deriva de la filosofía, y se ha desarrollado principalmente en Chile, gracias al trabajo de diversos autores como Echevarría, Olalla, Flores o Maturana, que han investigado sobre ello. De modo que ha tenido bastante influencia en Latinoamérica, así como en España, donde los coaches utilizan este enfoque en sus procesos de coaching.

Según Olalla (2014), el coaching ontológico es una práctica que facilita la aparición de nuevas posibilidades en la vida personal y profesional de un individuo, con el fin de hacerle consciente de su participación en la construcción de la realidad que percibe.

En consecuencia, para el autor, supone una acción eficaz del individuo que responde a sus inquietudes o preocupaciones en su desempeño laboral.

Los objetivos de este enfoque como forma de aprendizaje, se centran en un cambio en la coherencia del ejecutivo, en los hábitos del lenguaje, en sus emociones, así como en su presencia física que permite la aparición de un nuevo observador. El coaching ontológico se ayuda de esta herramienta que desarrolló Humberto Maturana (1997) como concepto teórico y que significa que los seres humanos somos “observadores del mundo”.

Según este autor, el observador se compone de cuerpo, emoción y lenguaje. Cuerpo porque la disposición al movimiento es un determinante de las acciones, que a la vez expresa emociones que definen al observador para predisponerlo sobre sus acciones. Por otro lado, el lenguaje permite coordinar las acciones, de modo que representa una acción y, como tal, genera una realidad que determina en este caso el estado del ejecutivo, en función del contexto donde trabaja. De modo que el lenguaje es el que crea al observador, que el autor llama “ontología del observador” por manifestar que la ciencia no necesita de una realidad objetiva.

Sobre el lenguaje, otro de los autores que ha escrito e investigado sobre el tema es Rafael Echevarría, desarrollando la “ontología del lenguaje” como base del coaching ontológico, que posteriormente pasó a ser “la ontología del observador humano”. Para Echevarría (2003), la escucha constituye la parte principal del lenguaje y significa oír más que interpretar, es decir, se escucha solo si hay una implicación interpretativa, ya que el individuo escucha todo, gestos, posturas del cuerpo o movimientos, intentando atribuirles un sentido.

En definitiva, el lenguaje constituye el medio que implica un cambio en los conflictos del ejecutivo, o lo que es lo mismo, una modificación de sus hábitos, donde el coach se centra solo en el directivo y no en los otros miembros que tienen relación directa con él.

En consecuencia, se considera que el coach, a través del coaching ontológico, no tiene en cuenta las interacciones sociales que se producen a nivel organizacional, sino que descubre la potencialidad de su cliente a nivel personal para que responda a sus retos.

De los enfoques que más se han escrito en la literatura de coaching ejecutivo, Peltier (2001)¹² enumera cinco principales que tienen las intervenciones de coaching ejecutivo: el psicodinámico, el conductual, el orientado al sistema, el terapéutico y el centrado en la persona.

En la figura n°1 planteo las definiciones de tres autores, relevantes en la literatura del coaching ejecutivo, que poseen tres perspectivas representativas y completamente diferentes sobre la aplicación de coaching ejecutivo. De los cinco enfoques de Peltier (2001), expongo las definiciones del psicodinámico y del terapéutico por aparecer definidos en la literatura, de modo que considero que se destacan de los otros enfoques, claves

¹² Citado en Passmore & Fillery-Travis (2011)

también en el coaching ejecutivo, pero que no están tan reconocidos en sus definiciones por los autores de la literatura de coaching ejecutivo.

Figura nº 1. Definiciones de coaching ejecutivo según distintos enfoques del proceso de coaching ejecutivo.

ENFOQUES	DEFINICIONES DE COACHING EJECUTIVO
Psicodinámico	<i>Una relación de ayuda formada entre un cliente que tiene autoridad directiva y responsabilidad en una organización, y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas de comportamiento y métodos para ayudar al cliente a alcanzar mutuamente unas identificadas metas, de cara a una mejora en su desempeño profesional, satisfacción personal, y consecuentemente, producir una mejora de la eficacia en los clientes de la organización, dentro de un acuerdo de coaching formalmente definido (Kilburg, 1996:142)</i>
Terapéutico cognitivo	<i>Forma de consultoría ejecutiva en el cual un profesional licenciado y capacitado, funciona como un terapeuta que trabaja en colaboración con un ejecutivo utilizando métodos psicoterapéuticos, para llegar a una mayor comprensión de los problemas o síntomas relacionados con el trabajo. Este proceso es normalmente más corto, menos intenso y está más centrado en cuestiones relacionadas con el trabajo que con la psicoterapia convencional (Sperry, 2008:36)</i>
De conflicto o narrativo	<i>Proceso en el que el coach y el disputante o coachee se comunican “uno con uno” con el propósito de desarrollar una comprensión relacionadas con el conflicto del ejecutivo, así como unas habilidades o estrategias interactivas. Es principalmente una interacción cara a cara, con un uso ocasional de actividades y recursos. Abarca diferentes formas de comunicación entre ambos donde el conflicto del proceso se explora y define (Brinkert, 2006:518)</i>

La orientación terapéutica cognitiva ha sido quizás la más influyente, ya que ha significado un apoyo para el coaching ejecutivo que ha requerido de algunos enfoques teóricos y metodológicos de esta rama de la psicología, sin la cual no podría haberse sustentado.

El enfoque psicodinámico, uno de los primeros planteamientos sobre el coaching ejecutivo que dio a conocer Kilburg en el año 1995, ha posibilitado su instauración en el proceso por

su pretensión de modificar los comportamientos y dinámicas emocionales del ejecutivo o coachee, focalizándose en el “aquí y ahora” de su problemática.

Por último, mediante el enfoque de conflicto o narrativo, mucho más actual y novedoso que los otros, su autor (Brinkert, 2006), ha querido definir el coaching ejecutivo dentro del entorno organizacional y desde la perspectiva de conflicto, cuya cuestión radica en las historias de contexto de los individuos que forman parte del conflicto del ejecutivo, que se tiene que valer junto con su coach de la herramienta comunicativa para afrontar su conflicto.

Los tres planteamientos que planteo engloban técnicas y herramientas diferentes o determinantes que repercuten positivamente en el proceso, siendo las más significativas el feedback, la evaluación 360° o la entrevista motivacional, entre otras. El coach se ha de valer de estas herramientas para ofrecer soportes estratégicos en el proceso.

De los modelos de coaching ejecutivo que se explican en el capítulo tres, el modelo conductual se genera o desarrolla como resultado de la aplicación del enfoque psicodinámico.

Para Passmore & Fillery-Travis (2011) los enfoques proceden a menudo del counseling o consultoría psicológica. Así lo constata también Passmore (2007:68) “La gama de modelos de coaching disponibles para los coaches, se debe más a la experiencia de los coaches con conocimientos en counseling y psicoterapia que aquellos que tienen conocimientos en negocios”.

Por consiguiente, los antecedentes del coaching ejecutivo tienen su origen en estas ramas de la psicología, que han influido considerablemente en su aplicación práctica, y que han dado lugar a diferentes orientaciones y definiciones, de las cuales considero como más relevantes el enfoque psicodinámico y terapéutico cognitivo (ver figura1) que explico a continuación.

En las teorías psicodinámicas la evolución de individuo se concibe cuando se enfrenta a los requerimientos de la sociedad. Algunos autores - Levinson, Kets de Vries y Kilburg- las han aplicado en su práctica organizativa para los niveles individual y organizacional.

El coaching ejecutivo aplicado a la psicodinámica, trata del entendimiento del individuo y su realidad, incluyendo las ideas de la verdad psicológica y la propia conciencia, según señala Diamond (2012)¹³. Kiburg (1995), a partir de este enfoque, crea un modelo de 17 dimensiones

¹³ Capítulo 21 del libro “Enfoque psicodinámico” con Passmore, Peterson & Freire.

de los sistemas organizativos y de la teoría psicodinámica, así como otro que resultó de su posterior modificación, pero que está más delimitado¹⁴.

En el modelo de las 17 dimensiones se relaciona la teoría general de sistemas¹⁵ con la teoría psicodinámica, por consiguiente, en base al enfoque psicodinámico que plantea en el proceso de coaching ejecutivo, el autor presentó una definición de coaching ejecutivo desde el punto de vista de la consultoría. “Tal definición puede ser útil tanto para los profesionales como para los académicos mientras el campo siga evolucionando, ya que sirve para aclarar teoría y técnica y anima a la realización de investigaciones sobre este tipo de intervenciones” (Kilburg, 2000:65)¹⁶.

El autor define el coaching ejecutivo como:

“Relación de ayuda formada entre un cliente que tiene autoridad directiva y responsabilidad en una organización, y un consultor que usa una amplia variedad de técnicas de comportamiento y métodos para ayudar al cliente a alcanzar mutuamente unas identificadas metas, de cara a una mejora en su desempeño profesional, satisfacción personal, y consecuentemente, producir una mejora de la eficacia en los clientes de la organización, dentro de un acuerdo de coaching formalmente definido” (Kilburg, 1996:142)

Es la definición de coaching ejecutivo más característica por ser una de las primeras que surgió en la literatura, ya que posee una perspectiva más organizacional entre el coach consultor¹⁷ y su cliente. Asimismo, es la más frecuentemente mencionada al pretender no sólo mejorar el desempeño profesional del coach, sino obtener un beneficio en el sistema organizacional. La definición puntualiza cinco aspectos claves de un proceso de coaching ejecutivo: Un contrato de coaching. Una relación colaborativa de coaching entre un coach y su cliente. Un establecimiento de metas a nivel individual y organizacional. El uso de técnicas y métodos para alcanzar esas metas, y por último, una mejora en el desarrollo del ejecutivo y su comportamiento profesional o emocional como persona.

Según Kampa & Anderson (2001), es una definición que parece representar una visión bastante completa de lo que se ha discutido sobre coaching y de cómo se ha definido.

¹⁴ Los dos modelos de Kilburg están explicados en el capítulo tres.

¹⁵ Esta teoría manifiesta que la organización es un sistema compuesto de variables dependientes.

¹⁶ Capítulo 3 del libro “ El desarrollo del saber directivo en un mundo caótico”

¹⁷ Coach ejecutivo externo a la organización, que estableció el coaching ejecutivo a principios de los años noventa y que analizo en esta tesis.

En el enfoque terapéutico cognitivo, Sperry (2008) realiza la siguiente definición de coaching ejecutivo:

“Forma de consultoría ejecutiva en el cual un profesional licenciado y capacitado, funciona como un terapeuta que trabaja en colaboración con un ejecutivo utilizando métodos psicoterapéuticos, para llegar a una mayor comprensión de los problemas o síntomas relacionados con el trabajo. Este proceso es normalmente más corto, menos intenso y está más centrado en cuestiones relacionadas con el trabajo que con la psicoterapia convencional” (Sperry, 2008:36)

Para Sperry (2008), el coaching ejecutivo constituye un tipo de consultoría ejecutiva en el que dentro de las funciones del ejecutivo se incluyen el desarrollo de nuevas habilidades, de un mejor desempeño en el trabajo y de un liderazgo notorio¹⁸.

El autor diferencia al consultor ejecutivo del coaching ejecutivo, al señalar que el coaching es más apropiado definirlo desde la perspectiva de la consultoría psicológica o counseling, y que por esta razón, no se puede considerar una profesión. Por consiguiente, la consultoría ejecutiva la ejercen consultores psicólogos, que considero representan una limitación importante para las partes del proceso de coaching ejecutivo, coaches y coachees.

A la consultoría psicológica también se la denomina counseling. Sperry (2008) la define así:

“Forma de consultoría ejecutiva en el que un profesional capacitado y consciente de la dinámica organizacional, funciona como un facilitador que forma una relación colaborativa con un ejecutivo, para mejorar sus habilidades y la eficacia en comunicar la visión y objetivos corporativos, y promover una mejor rendimiento del equipo, de la productividad organizacional, y del desarrollo personal y profesional”(Sperry, 2008:36)

De modo que el autor encuentra diferencias entre la consultoría ejecutiva y la psicológica, aplicadas al coaching ejecutivo. En la consultoría ejecutiva el consultor es un asesor experto en las relaciones de colaboración con ejecutivos que hace frente a una amplia gama de temas profesionales y personales referente a ese ejecutivo y a su organización. Por el contrario, en la consultoría psicológica, Sperry (2008) considera que constituye un soporte en el desarrollo del coaching para poder avanzar hacia una base clara que permita encauzarlo. En consecuencia, los consultores psicológicos son, para este autor, los que deben intervenir en el proceso de coaching ejecutivo.

¹⁸ Sperry (2008) cita a Winnum (1995) por catalogar al coaching ejecutivo como uno de los nueve tipos de intervenciones de consultoría ejecutiva, razón por la cual lo define como una forma de consultoría ejecutiva

El counseling o consultoría psicológica actúa en el campo del bienestar y del desarrollo humano y en el caso del coaching está enfocado en la potencialidad del ejecutivo y su organización.

Según este enfoque, el aprendizaje en el individuo es emocional y cognitivo para producir cambios que favorezcan su desarrollo personal en la organización, que también se logra a través de las opiniones de los otros miembros de la organización.

El enfoque terapéutico, según Grant & Palmer (2002), abarca modelos de coaching que están basados en el coaching psicológico. Para estos autores, este tipo de coaching sirve para mejorar el bienestar y el rendimiento en los ámbitos de la vida privada y del trabajo personal, por lo que se respaldan en modelos de coaching basados en el aprendizaje de adultos y niños, así como en enfoques psicológicos.

Para Passmore (2010b), los enfoques psicológicos constituyen el estudio científico del comportamiento, conocimiento y la emoción dentro de la práctica del coaching, para profundizar la comprensión del coach y mejorar su práctica.

Por último, en cuanto a la definición del enfoque de conflicto o narrativo, hay un autor que lo ha empleado para construir un modelo que considera necesario en el resolución de los conflictos que se producen en el coachee (que explico en el capítulo tres). Este autor es Brinkert (2006), el cual se apoya en este enfoque para definir el coaching ejecutivo:

“Proceso en el que el coach y el disputante o coachee se comunican “uno con uno” con el propósito de desarrollar una comprensión relacionada con el conflicto del ejecutivo, así como unas habilidades o estrategias interactivas. Es principalmente una interacción cara a cara, con un uso ocasional de actividades y recursos. Abarca diferentes formas de comunicación entre ambos donde el conflicto del proceso se explora y define” (Brinkert, 2006:518)

Hace referencia al coaching de conflicto porque es similar al coaching ejecutivo. Para el autor, el conflicto no debe ser necesariamente cara a cara, sino que se puede dar por otros medios de comunicación como el teléfono o vía internet. En esta definición destaco que la comunicación y la interacción en sus diferentes formas se consideran esenciales para poder determinar el conflicto. Por tanto, el lenguaje constituye la clave principal para resolver el conflicto.

La integración del conflicto que Brinkert (2006) pretende hacer en el coaching ejecutivo, ha significado un paso significativo para que se incluya en el proceso como otro procedimiento para ejercer el coaching.

Un aspecto a destacar de la definición, es en relación con el contexto o cultura organizacional, dado que resulta imprescindible conocerla para que el coach pueda desarrollar las estrategias interactivas pertinentes.

Al igual que ocurre con el coaching psicoterapéutico o psicológico, el coaching de conflicto puede aplicarse también en otros ámbitos diferentes del organizacional.

En cuanto al contexto organizacional en el que está vinculado el ejecutivo, considero que las relaciones con los otros de la organización constituyen la esencia de este enfoque en el coaching ejecutivo, ya que el ejecutivo forma parte de un equipo de dirección o junta directiva y sus decisiones constituyen una parte importante de su responsabilidad.

A este respecto, Olson (2008) examina también el sistema organizacional en su conjunto, ya que para este autor, es responsabilidad de los ejecutivos servirse de toda la organización para lograr ser eficaces. En definitiva, manifiesta que la efectividad del coaching no sólo debe ser resultado de un desempeño eficiente, sino que existen otros factores que están relacionados con su actividad como son su liderazgo, su influencia sobre los otros miembros de la organización y, sobre todo, el poder que detenta por representar un alto cargo dentro de la organización.

En definitiva, se considera que la existencia de una falta de consenso para definir la naturaleza del coaching ejecutivo, viene dada por la variedad de ciencias en las que se apoya para su desarrollo. Su definición no está por consiguiente delimitada, a causa de la variedad de enfoques de los que hacen uso los coaches en su práctica, ya que el coaching ejecutivo aun no es una ciencia empíricamente probada.

A continuación se explican las diferencias que existen con las distintas especialidades de la psicología y de las que se ha nutrido el coaching ejecutivo para su evolución.

1.4 DIFERENCIAS ENTRE COACHING EJECUTIVO Y TERAPIA, PSICOTERAPIA O PSICOLOGÍA CLÍNICA Y CONSULTORÍA PSICOLÓGICA O COUNSELING

El proceso de coaching a menudo acoge teorías, conceptos y metodologías de ciertas ramas de la psicología como son la terapéutica, psicoterapéutica o el counseling, y debido a que las prácticas de coaching ejecutivo las reflejan muy de cerca, se ha investigado mucho sobre las diferencias entre estas subdisciplinas de la psicología y el coaching ejecutivo.

Revisando la literatura podemos encontrar unas pocas similitudes en contraposición a las muchas diferencias que la distinguen. No obstante, la literatura en psicoterapia cuenta con una larga historia en cuanto a resultados positivos de evaluación en su campo, y según Peterson (2013), los terapeutas han contribuido cuantiosamente en la literatura profesional del coaching, sugiriendo frecuentemente que la mayoría de los principios, modelos, herramientas y resultados de investigación terapéuticos son aplicables al coaching ejecutivo.

Es cierto que muchos coaches ejecutivos son psicólogos especialistas en psicología clínica y del counseling, y tal como señala Peterson (2013), respecto al proceso de coaching han traído consigo sus metodologías o modelos de coaching. Razón por la cual el coaching ejecutivo se apoya bastante tanto en modelos como herramientas y técnicas de estas ciencias, aunque en realidad son distintas tanto en la intervención, como en los perfiles del coach o aspectos de medición o efectividad del proceso. Es importante señalar que cuentan con más de cien años de antigüedad en comparación con el estado embrionario en el que se encuentra el coaching. Además, su amplia base teórica está estudiada científicamente en contraposición a la carencia de base científica del coaching que se apoya en teorías psicodinámicas y está secundado por la psicoterapia.

Para Passmore (2007), la variedad de modelos de coaching se debe más a la experiencia de los coaches con conocimientos en counseling y psicoterapia, que a aquellos con conocimientos en negocios. Es por ello que han surgido diferentes escuelas y enfoques fundados en estas ramas de la psicología. Por otra parte, es evidente la desigualdad que existe respecto a los estudios requeridos para ejercerlas. Mientras que en la psicología se necesita una educación universitaria, en el coaching sólo es necesario una certificación por una escuela acreditada, aunque se pretende que pueda ser materia de estudio e investigación en universidades. Por todo lo dicho, se considera fundamental dedicar este apartado a explicar las diferencias que existen e influencias que han tenido y tienen estas ciencias en el desarrollo del coaching ejecutivo.

1.4.1 COACHING EJECUTIVO Y TERAPIA, PSICOTERAPIA O PSICOLOGÍA CLÍNICA

Es obvio que terapia, psicología clínica o psicoterapia¹⁹, y el coaching ejecutivo tienen algunas similitudes a pesar de las numerosas diferencias que existen, razón por la cual ha habido un aporte significativo en la literatura del coaching ejecutivo.

¹⁹ Me voy a referir a los tres términos por igual

Estas semejanzas, para Bachkirova (2007)²⁰, tratan de la importancia de la relación, así como de la participación activa del cliente con su coach y de habilidades básicas que intervienen en el proceso como la escucha, el feedback y el establecimiento de metas. Además, según el autor, el propósito fundamental de la terapia es la de contribuir al desarrollo y la mejora del bienestar de las personas.

McKenna & Davis (2009)²¹, señalan que tanto la terapia como el coaching tienen el objetivo de facilitar un cambio psicológico y de comportamiento a través de una relación de colaboración con el cliente, siempre que esté motivado.

No obstante, a pesar de estas semejanzas, son muchas las distinciones que existen.

Peterson (2013) señala que es importante comparar y contrastar las diferencias entre coaching y terapia para aumentar nuestra comprensión sobre cuándo y cómo las teorías y las investigaciones pueden transmitirse entre los dos campos, y cuándo y cómo necesitan ser ajustados o ignorados.

Una de las distinciones significativas es el tiempo y distribución de las sesiones, ya que la terapia tiene una duración de cuarenta y cinco o cincuenta minutos, en contraposición con la durabilidad indeterminada que caracteriza a la sesión de coaching. Sin embargo, en el proceso de coaching la distribución de las mismas es limitada, en oposición a la asignación ilimitada del número de sesiones de terapia. Gray (2006) señala que el contrato de coaching está normalmente estipulado y tiene un plazo relativamente corto en permanencia.

Otra de las diferencias está en la relación entre coach-coachee, que se caracteriza por ser más igualitaria en el proceso de coaching, mientras que en la terapia es más jerárquica (Peterson, 2011), ya que, según señala Gray (2006), la relación de coaching es más parecida a una colaboración de desarrollo.

Por otra parte, el compromiso adquirido, para Gebhardt (2010), en la intervención es también diferente, ya que el coachee alcanza una obligación mayor si es apoyado y aceptado por otros de la organización (compañeros, subordinados o supervisores). Sin embargo, si la terapia está apoyada por otras personas, el compromiso no es tan fuerte sin una motivación personal, motivo por el cual en la relación terapéutica solo intervienen el terapeuta y su cliente. Razón por la cual para Gray (2006), la dinámica de la relación coach-

²⁰ Citado en el capítulo 18 del Libro de Psicología Industrial y Organizacional (Peterson, 2011)

²¹ Citado en el artículo de Smith & Brummel (2013)

cliente es completamente diferente de la terapia, particularmente en temas como ética y confidencialidad.

Kampa-Kokesch & Anderson (2001) muestran algunas diferencias entre ambos campos indicando que, mientras que la terapia se produce en una variedad más amplia de contextos aparte del desempeño laboral, el coaching ejecutivo está más enfocado en problemas del ejecutivo que se constatan en el lugar de trabajo con la intención de conseguir una mejora de las habilidades interpersonales así como de desarrollar el desempeño profesional del ejecutivo. Es decir, la terapia se aplica en un campo más amplio de la vida del sujeto, mientras que el coaching sólo está orientado hacia la tarea laboral del ejecutivo, lo que supone una diferencia importante acerca de la disparidad que existe en cuanto a su objetivo o finalidad.

En relación a la efectividad, las intervenciones terapéuticas son más propensas en confiar en auto-informes del estado interno de la persona para medir su efectividad, mientras que en el coaching el éxito de la intervención es medida en unos términos más concretos y objetivos (Richard, 1999)²². Este autor pone de relieve que en la terapia las percepciones del sujeto son claves para su evaluación, sin embargo en el coaching se considera más significativo el contexto o entorno en el que se mueve el ejecutivo para determinar su efectividad.

Sobre el propósito o finalidad de ambas, Peterson (2013) indica que la terapia trata de hacer frente a una meta que normalmente aparece como un problema, a menudo relacionado con el estado de ánimo, afectividad o las relaciones personales, pero en el coaching rara vez se presentan estos problemas, dado que se trata de que, con la ayuda del coach, se incremente el desempeño laboral del ejecutivo a través de cambios en su comportamiento. Para ello, es fundamental que los coaches conozcan las estrategias de negocio de sus clientes, así como el entorno organizacional en el que opera. “Se focalizan en los comportamientos de los ejecutivos que afectan a su trabajo, pudiendo o no incluir un cambio de actitud” (Gebhardt, 2010:160)

Estos cambios de comportamiento se trabajan a través de técnicas y herramientas, con el fin de que desarrollen las habilidades y los conocimientos necesarios relacionados con su desempeño laboral, con el objetivo de mejorar sus funciones y, por ende, las de la organización.

²² citado en Ducharme (2004)

Sin embargo, la terapia solo asiste a los cambios de comportamientos, emociones, sentimientos o actitudes del cliente que necesita recuperarse de un trastorno personal o enfermedad. “La terapia explora elementos no laborales de la vida de los individuos que puede implicar su infancia, las relaciones con los padres u otros miembros de la familia” (Gray, 2006: 482).

Estos trastornos, según algunos autores, están bien diagnosticados, por lo que según Berglas (2002)²³, todos los clientes de coaching deberían de ser evaluados antes de comenzar el proceso, con el objetivo de identificar posibles problemas psicológicos que requieren de tratamiento. Es importante que no exista confusión entre coaching y terapia, ya que podría ser fácil desacreditarlo.

No obstante, para Kilburg (2004), el coaching ejecutivo comparte algunas características de las intervenciones psicoterapéuticas, de modo que algunos de los factores que han sido demostrados como resultados negativos en psicoterapia, pueden generalizarse para algunas situaciones de coaching. Estos factores, según el autor, ocurren en la terapia con situaciones de psicopatología severa y resistencia al cambio en el cliente, de manera que puede suceder de la misma forma con el coaching ejecutivo en el caso de que el coach utilice técnicas insuficientes o haya una falta de empatía e inhabilidad para explicar el contrato de coaching, por lo que, según el autor, los coaches que desean someterse al coaching ejecutivo, han de ser sensatos a la hora de apoyarse en estos factores cuando planifican sus intervenciones.

En definitiva, el objetivo del proceso de coaching ejecutivo, es tratar de buscar en el ejecutivo un aumento de su aprendizaje, una autoconciencia, un desarrollo en su organización y, en consecuencia, un liderazgo más efectivo. Es fácil desvirtuarlo si se acerca a la psicoterapia, ya que podría convertirse en un proceso de cambio personal, en vez de en uno de aprendizaje, de modo que, según Gray (2006), si se aplica el coaching terapéutico se corre el riesgo de dejar a los coachees vulnerables emocionalmente, dificultando su eficiencia profesional. Para Cantera (2003) se está interviniendo con un paradigma de terapia y no de coaching, como proceso planificado que es de aprendizaje interpersonal con impacto en la organización, por lo que considero que de ser así puede ocasionar muchos problemas en el proceso de coaching ejecutivo. Gray (2006) señala que el coach que llega a ser demasiado terapéutico puede alargar el proceso de coaching y, como consecuencia, los costes del coaching para la organización. Por consiguiente, no sólo se trata de que con la terapia aplicada al coaching se corra el riesgo de que exista una

²³ Citado en el capítulo 18 del Libro de Psicología Industrial y Organizacional (Peterson, 2011)

prolongación en el tiempo o de que el coachee padezca trastornos personales, se trata fundamentalmente de que el ejecutivo ha de aprender por sí mismo con la ayuda de un coach que ha de conocer el contexto organizativo donde su cliente se mueve para, a través de las estrategias pertinentes, lograr los objetivos propuestos y la eficacia del proceso. Esta es la diferencia fundamental que considero que diferencia la terapia del coaching ejecutivo. Por otro lado, el enfoque terapéutico de Kilburg en cuanto a la aplicación del proceso de coaching ejecutivo a cuestiones personales del individuo considero que es bastante criticable, porque el coaching ejecutivo no habla de psicoterapia, sino más bien de un desarrollo individualizado del directivo con modificaciones en su comportamiento, así como de estrategia del negocio y de reingeniería organizacional, entre otros. Por consiguiente, el propósito del coaching ejecutivo es tratar de lograr alcanzar las metas relacionadas con su persona, su desempeño organizacional y su organización. Si el coaching empezara a ser terapéutico, podría apartar el interés o el foco de atención sobre los problemas relacionados con el desempeño del ejecutivo.

Es cierto que el coaching ejecutivo se ha apoyado en una diversidad de conocimientos anteriores sobre psicología cognitiva y terapéutica, y que recurre a un amplio surtido de enfoques teóricos y metodológicos de estas ciencias, sin las cuales no podría existir, no obstante, la confusión que existe entre las fronteras de coaching ejecutivo y el tratamiento de la salud mental (ansiedad, estrés, o depresión), se considera que no sirve ni para el ejecutivo ni para el coach profesional, ya que enreda más la línea de división que ha de haber entre coaching y terapia.

1.4.2 COACHING Y CONSULTORÍA PSICOLÓGICA O COUNSELING

La consultoría es el servicio que más se ha utilizado desde los inicios del coaching. El término counseling va unido al de consultor porque, aunque se refiere a la consultoría psicológica, se aplica de igual forma para potenciar al ejecutivo y ayudarlo a tomar conciencia de sus puntos débiles y fuertes. Sin embargo, la función del consultor psicológico es muy distinta a la de un coach ejecutivo, ya que el consultor se ocupa de los clientes que tienen problemas con la organización y sus sistemas.

Peterson (2013) diferencia el coaching y el counseling alegando que la labor fundamental de los coaches es la de ayudar a sus clientes a aumentar sus capacidades o a cambiar sus comportamientos para mejorar su rendimiento, mientras que los consultores psicológicos se centran en ayudar a resolver un problema específico, que no necesariamente requiere del aprendizaje de nuevas habilidades o de un cambio de conducta.

Aun así, hay autores que consideran que la consultoría psicológica debe formar parte de proceso de coaching. Por ejemplo, Sperry (2008) intenta delimitar el coaching ejecutivo llamándolo consultoría ejecutiva²⁴.

El autor no se apoya en la terapia para que el consultor efectúe un proceso de coaching, pero considera que los coaches deben ser psicólogos expertos en las relaciones de colaboración con los ejecutivos y su organización.

Señala que el ejecutivo es un asesorado, y el coach un facilitador o profesional capacitado y consciente de la dinámica organizacional, para construir una relación colaborativa con el ejecutivo con el objetivo de que mejore sus habilidades y eficacia en la comunicación de la visión u objetivos corporativos, que beneficie a su equipo, a la productividad organizacional, así como a su desarrollo personal y profesional. Por tanto, todas estas funciones son, para Sperry (2008), potestad de un tipo de consultoría ejecutiva relacionada con el coaching ejecutivo que desempeñan los consultores psicológicos para apoyar el desarrollo del coaching, con el propósito de avanzar hacia una base teórica que pueda enfocarlo.

En consecuencia, se puede deducir que la consultoría psicológica sigue interviniendo en los procesos de coaching y que su función está definida en el proceso de coaching ejecutivo. Considero que aunque el procedimiento o intervención de los consultores psicólogos sea muy distinto, el conocimiento de un consultor puede ser válido para desempeñar la función de coach, pese a las evidentes diferencias que existen, aunque su cometido es completamente distinto. Considero que la labor del coach ejecutivo requiere de una experiencia profesional, así como de un conocimiento del entorno y cultura organizacional en el que se mueve el ejecutivo, ya que ha de identificar su problemática con el propósito de que pueda cambiar sus comportamientos erróneos. En consecuencia, no se trata de un cambio en la conducta personal o proceso mental del ejecutivo, tal como pasa con la terapia y la consultoría psicológica, sino de modificar comportamientos equivocados o que obstaculizan su desempeño a nivel organizacional.

Otro autor que apoya a los consultores psicológicos es Kilburg (2004), ya que se plantea si la psicología del counseling, que se ha creado como ciencia hace más de cien años, supone el camino que tiene que proseguir el coaching ejecutivo para continuar desarrollándose e implementar sus intervenciones con los ejecutivos. De modo que recalca la importancia que tiene para futuras investigaciones, tener en cuenta las habilidades de los coaches profesionales a la hora de reconocer clientes con trastornos mentales y, si es

²⁴ Explicado en el epígrafe de este capítulo: "Definición de coaching ejecutivo".

necesario, percatarse cuándo se les puede remitir a procesos de formación adicionales, dado que no entra dentro de las competencias de un coach.

Es verdad que el coaching ha alcanzado una importante maduración gracias a la experiencia acumulada y al incremento de coaches con una amplia variedad de conocimientos. Sin embargo, la complejidad del comportamiento humano requiere de coaches que respondan y adapten su coaching de múltiples maneras y, por consiguiente, los coaches sienten la necesidad de adquirir una comprensión teórica y un conocimiento empírico que les lleve a construir respuestas dentro de la diversidad en la que se encuentran, para que puedan plantear sus perspectivas en cada uno de sus ámbitos de trabajo, dada la diversidad de enfoques y modelos que existen en la “profesión”. Aun así, lamentablemente no existe un consenso profesional sobre cómo debe ser un proceso de coaching ejecutivo efectivo, y menos aún, un recorrido que sirva de guía para identificar las evidencias basadas en la práctica.

Se considera que el escaso consenso que hay en la actualidad sobre el coaching ejecutivo, explica el hecho de que el coaching no se distinga de forma independiente de otras intervenciones de la psicología, como la terapia y la consultoría psicológica, y de que todavía existan multitud de definiciones de autores científicos.

Defiriendo de los psicólogos expertos en coaching, el coaching como profesión estimo que debe generar ante todo un valor añadido para la organización, de manera que aunque sea importante también la utilización de ciertas técnicas psicológicas como el counseling, las futuras investigaciones deberían incluir nuevas percepciones, y una mejor comprensión del proceso con el fin de conseguir resultados eficientes.

Si se aplica sólo como una actitud que beneficie el desarrollo o formación de las competencias del coachee, o lo que es lo mismo, si se utiliza solo como terapia o consultoría psicológica, produciría un distanciamiento en cuanto a la naturaleza organizacional en la que se mueve el proceso de coaching ejecutivo.

CAPÍTULO 2

EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO: FUNDAMENTOS DETERMINANTES DE SU EFICACIA

2.1 LAS PARTES DEL PROCESO

En este epígrafe se tratará de explicar en base a la literatura que existe hasta la actualidad, las funciones que realizan el coach y el coachee en el proceso de coaching. Primero se explica la figura del coach ejecutivo, por constituir la parte más determinante de la intervención. El papel que desempeña está fundamentado en sus conocimientos, competencias, capacidades y características, buscadas tanto por las organizaciones como por los propios coachees, con el fin de alcanzar un resultado eficiente en el proceso. Basándome en estas variables, se explican sus funciones y la forma en que se desarrollan para alcanzar la eficacia del proceso. La otra parte, el coachee, no menos importante, requiere de un coach apropiado para satisfacer sus objetivos y necesidades, que ha de estar sujeto a la disposición y voluntad de su cliente para lograr unos buenos resultados.

2.1.1 EL COACH

El coach ejecutivo representa una figura esencial de la que depende gran parte de la eficacia del proceso, por lo que ha sido y sigue siendo objeto de multitud de estudios y debates en cuanto a sus competencias, capacidades y comportamientos preferentemente. El coach ofrece para Peterson (2011:527), una gran variedad de antecedentes, experiencias y perspectivas, y por ende, se hace evidente la falta de consenso en cuanto a los métodos y técnicas que deben aplicar.

Existen numerosas investigaciones que tratan de analizar las experiencias percibidas por el coach durante el proceso, con el propósito de crear teorías que expliquen cómo un coach debe desarrollar su cometido con efectividad. Para Joo (2005), la práctica del coaching ejecutivo está muy por delante de la teoría, y como consecuencia, hay una distancia cada vez mayor entre teoría y práctica.

La Federación Internacional de Coaching (ICF)²⁵ definió once competencias clave que ha de adquirir el coach para intervenir en un proceso de coaching. Estas competencias están clasificadas en cuatro grupos: establecimiento de los cimientos; creación de una relación conjunta; comunicación efectiva, y facilitación del aprendizaje y de los resultados. Es necesario que el coach conozca las metodologías o modelos, así como las herramientas o técnicas que hay que utilizar en cada situación específica con el fin de realizar intervenciones adecuadas. Por consiguiente, se considera que los investigadores y profesionales deben colaborar asociadamente para que los futuros estudios que se hagan de coaching le sirvan a los coaches en su cometido. El coach puede ser un jefe ejecutivo, un profesional de recursos humanos (coach interno²⁶) o un consultor externo.

En la práctica más formal es el coach ejecutivo externo, el que formaliza el contrato con un ejecutivo y su organización, con el objetivo de trabajar en una convención tripartita, para ayudar al ejecutivo en su aprendizaje, y por ende, al conjunto de la organización.

“En el contrato se incorporan acuerdos sobre las normas que se tienen que llevar a cabo, los marcos de tiempo, las metas, así como medidas específicas para lograr los resultados”(Cantera,2005)

Algunos autores han defendido la importancia del coach externo en contraposición al interno, de hecho la práctica de estos coaches en las organizaciones fue la que originó el proceso de coaching ejecutivo a principios de los años 90. Según Witherspoon & White (1996:125), los coaches externos tienen muy poca o ninguna influencia directa en la organización, y mucho menos, un control sobre los resultados del proceso. Esta ausencia de autoridad por parte del coach externo puede beneficiar al ejecutivo, pues según este autor, si existe un control directo sobre el directivo, significa que lo está dirigiendo. Por su parte Cantera (2004), a la hora de elegir el tipo de coach (interno o externo), tiene en cuenta el área ocupacional en el que va a intervenir el coaching, es decir, si se va a enfocar en el desempeño, que se suele dar en los niveles intermedios de la organización, o si por el contrario, pretende desarrollar al ejecutivo, que pertenece a los niveles más altos. Para este autor, el ejecutivo necesitará de un coach externo, en contraposición al interno, porque

²⁵ La ICF es la mayor organización de coaches profesionales a nivel mundial, con más de 23.000 coaches repartidos entre 123 países, y casi dos décadas de trayectoria en la promoción de los más altos y exigentes estándares éticos y de calidad. Sus objetivos básicos son promover el arte, la ciencia y la práctica del coaching profesional. Se fundamenta principalmente en un modelo de competencias clave, un sistema de certificaciones reconocido internacionalmente, programas acreditados de formación, una comunidad internacional de coaches y un código ético y deontológico.

²⁶ El coach interno es un asalariado sujeto a las reglas internas de su organización, enfocado hacia el desarrollo profesional, y cuya función es el de aportar coaching a los miembros de la organización

aparte de que el coach pertenece a un área profesional no desarrollada dentro de la organización, cuenta con experiencia en diferentes organizaciones de diversos sectores, una amplitud mayor de miras que le permite una percepción más enriquecedora del proceso, es imparcial en sus opiniones, y emocionalmente está alejado de las situaciones que acontecen en la organización. Por estos motivos, el coach interno, para Cantera (2003), sólo resultaría efectivo para los niveles intermedios, ya que al estar más en contacto con la cultura organizacional, se involucra más emocionalmente y conoce mejor a los trabajadores de estos niveles, a los que puede ayudar más.

A pesar de estas razones, se estima que el coach ejecutivo externo puede, y se da en la mayoría de los casos, acompañar asimismo al mando intermedio, ya que su imparcialidad, objetividad en el proceso y lejanía emocional, constituyen también elementos significativos de sus funciones, no sólo con el alto ejecutivo, sino a todos los niveles de la organización para una variedad de funciones específicas. El tipo de coach ejecutivo al que hago alusión en los capítulos de revisión de la literatura, y en el análisis metodológico, es siempre el externo, tanto para los altos ejecutivos, como para los mandos intermedios.

El coach ejecutivo adquiere unas cualidades y características específicas diferentes a cualquier otro coach. En cuanto a lo que le diferencia de un coach normal, Cantera (2009) señala que debe tener la capacidad de mantener conversaciones más allá de lo obvio sobre problemas globales, temas filosóficos, sociológicos o de negocios; poseer una aptitud para asumir riesgos, y ser confidentes, con el objetivo de compartir los temores, deseos, necesidades y objetivos personales u organizacionales del coachee.

Vilallonga (2003) menciona que el coach ejecutivo debe tener tanto una capacitación antropológica como técnica. El conocimiento de la experiencia empresarial junto con sus capacidades como persona en su dimensión emocional, cognitiva y operativa, son cualidades fundamentales, según el autor, que ha de tener un buen coach ejecutivo. Por consiguiente, considero que las diferencias importantes con otro tipo de coach, orientadas hacia la mejora del ejecutivo, se apoyan, además de en el conocimiento, en las necesidades y prioridades organizativas de su cliente, en saber enfocar el proceso en función de unos objetivos específicos de su desarrollo dentro de un contexto organizacional, y sobre todo, como característica fundamental del proceso, en que sepa ganarse su credibilidad y confianza, ya que los ejecutivos son bastante escépticos.

Tobias (1996:87) indica que el coaching permite un aprendizaje continuo, y como tal, son necesarios los cambios, y un crecimiento constante que avance a través de la ayuda del coach para desafiar el propio potencial del ejecutivo y confrontar su resistencia. El coach²⁷ realiza su función con la finalidad de desarrollar las competencias de su cliente, a través del trabajo individual, la confidencialidad, la reflexión personalizada y la capacidad de pensar del ejecutivo, para satisfacer sus exigencias o necesidades. De modo que el cometido del coach consiste en saber trabajar conjuntamente, realizando preguntas, tratando de compartir sus experiencias, o apoyándolo para provocar en el ejecutivo un cambio en sus aptitudes. El coach, según Herreros de las Cuevas (2003), debe permitir que el cliente vea aquello a lo que aún no puede acceder, por lo que es necesario que conozca con profundidad al ejecutivo, que sepa quién es y hacia dónde va para poder acompañarlo en su recorrido.

Peterson (2011) clasifica a los coaches ejecutivos en cuatro categorías principales, según sus distintas orientaciones, en el que cada uno añade un valor diferente al proceso.

El autor los clasifica en (1) *coaches de feedback*: centrados principalmente en el aprendizaje, y que realizan retroalimentación a terceras partes, con el fin de generar un plan de desarrollo que cuenta con unos pasos de acción concretos. (2) *Coaches con conocimiento y responsabilidad*: ayudan a esclarecer las metas, valores y deseos que generen específicos pasos de actuación para conseguir las metas propuestas. (3) *Coaches de contenido*: centrados en incrementar las habilidades y el conocimiento del coachee en determinadas áreas de la que son expertos, y por último, (4) *coaches de desarrollo del proceso*: expertos en ayudar al ejecutivo a mejorar cualquier aspecto de su línea de desarrollo, enfocados en el comportamiento humano.

Estas cuatro categorías de coaches reflejan la gran variedad de perspectivas que aplican los coaches en sus marcos de trabajo en base a sus competencias y formación, y que están unidas a los distintos enfoques o modelos de los que se valen para desarrollar el proceso. Uno de los temas que ha creado más controversia en la literatura de coaching ejecutivo, y que depende estrechamente de las funciones que el coach realiza, son las características o competencias que ha de tener para desempeñar bien su función, y que están reñidas con la formación que poseen.

“Hay un debate continuo sobre los requerimientos académicos de la formación del coach” (Passmore & Fillery-Travis, 2011:77). Para Kampa-kokesch & Anderson (2001), el principal

²⁷ A partir de ahora me referiré con el término “coach” al coach ejecutivo

tema de discusión lo constituyen las innumerables experiencias de los coaches ejecutivos. Estas autoras se refieren a los coaches que tienen una formación académica muy variada, que abarca desde la psicología, el derecho, los deportes, hasta la antropología o la medicina. Según Kilburg (2000), hay una preocupación con respecto a los profesionales no cualificados, ya que amenazan la legitimidad del coaching ejecutivo como un proceso viable. Esto evidencia una situación muy negativa para esta “profesión”, donde aún no se han definido las barreras de acceso.

“Desafortunadamente, no hay normas generalmente aceptadas para certificarse, y los coaches pueden recibir una certificación simplemente asistiendo a un programa de dos días de duración” (Peterson, 2011:534).

Bennett (2006) identificó las brechas que existen entre los criterios que se requieren para que el coaching sea una profesión y la práctica del coaching. Según este estudio, llegó a la conclusión de que se han de desarrollar formas de evaluación válidas para los coaches que apoyen el seguimiento de su práctica, así como determinar teorías que diferencien las aptitudes de un coach de sus competencias formativas. Por tanto, es factible desarrollar un mínimo de habilidades necesarias para ser un coach, como son la inteligencia emocional, la escucha o las habilidades de comunicación, entre otras, que, añadidas a la experiencia profesional, capacita a la persona para ser coach. Para Peterson (2011), la gente con una variedad de experiencias en recursos humanos, consultoría, gestión de empresas y formación educativa, adquieren a menudo conocimientos que se trasladan fácilmente al coaching.

En cuanto a competencias educacionales, y dados los antecedentes en los que se basa el coaching, la psicología significa para muchos una formación fundamental, de modo que se pretende en muchos casos atribuir un tratamiento terapéutico al proceso de coaching. Kilburg (2004) sugiere que los coaches han de ser precavidos a la hora de resolver aspectos problemáticos con intervenciones planificadas, como son los casos de patología severa, u otras cuestiones diferentes como resistencia al cambio del ejecutivo, falta de empatía del coach, o inhabilidad para explicar el contrato de coaching y hacer frente a él.

Es cierto que estos problemas acercan al coaching a la psicoterapia, por lo que la formación como psicólogos que deben tener los coaches se considera para algunos autores un tema controvertido.

Son muchos los autores de la literatura psicológica que hacen hincapié en la formación psicológica del coach. “Los coaches necesitan una mezcla de formación en psicología, experiencia en negocios, una reconocida reputación como coach, habilidades de escucha, y

poseer una profesionalidad que se manifieste a través de su inteligencia, integridad, confidencialidad y objetividad” (Wasylyshyn, 2003). Según Kampa-kokesch & Anderson (2001), existen en la literatura psicológica dos posturas representativas. La primera es la creencia de que los psicólogos poseen un gran número de habilidades necesarias para proporcionar coaching ejecutivo, y por ende, piensan que son los proveedores más cualificados para esta profesión. La segunda es que a pesar de que el historial psicológico de los coaches proporciona muchas de las habilidades necesarias para ofrecer estos servicios, tener un conocimiento en negocios, dirección, cuestiones políticas y liderazgo, es también necesario para ser coaches eficientes.

Brand & Coetzee (2013) manifestaron que los estudios sobre ambas partes del proceso indican que hay una exigencia en el coach de un alto nivel de conocimiento, habilidades, dinámica interpersonal y conducta, en la que muchas veces no existe una línea que diferencia el proceso de coaching de la psicoterapia. Esta cuestión ha dado lugar a una gran controversia en torno a la regulación de la industria del coaching. La psicoterapia constituye, para Brand & Coetzee (2013), una cuestión relevante y fundamental para conseguir un resultado eficaz en el proceso de coaching. Por otra parte, Grant (2007) señala que los coaches han de estar preparados para hacer frente a los problemas psicológicos a los que se pueden enfrentar, y que los más experimentados son los más eficaces para el tratamiento de estas cuestiones.

Es cierto que muchos psicólogos coaches podrían hacer fracasar el proceso de coaching si ejercen sus funciones sólo como psicoterapeutas, ya que se puede convertir en un proceso de cambio personal en vez de en uno de aprendizaje organizacional. Por consiguiente, los coaches deben de ser capaces de detectar cuándo el proceso tiende a convertirse en psicoterapia, para dejar de actuar como tales, y ser más competentes a la hora de hacer frente a estas situaciones. La evolución del aprendizaje del coachee ha de darse en el desarrollo de su dirección, en sus cambios de comportamiento, o en la planificación de su agenda, entre otros, y con impacto a nivel personal y organizacional.

Las diferencias que existen entre las competencias y formación entre los coaches psicólogos y los no psicólogos son evidentes. “La literatura del management no aborda directamente el tema de las acreditaciones, sino que analiza el proceso para encontrar un

coach ejecutivo” (Kampa-kokesch & Anderson, 2001:211). Uno de los autores del management, Banning (1997)²⁸, enumera tres criterios importantes para elegir un coach: confianza, una química que sea compatible y una sólida reputación.

Bono, Purnavorna, Towler & Peterson (2009), propusieron, como resultado de su estudio empírico, algunas diferencias sobre competencias clave que identificaron en coaches psicólogos y no psicólogos. Según estos autores, los psicólogos se enfocan más en la evaluación por competencias de los coaches, mientras que los otros se centran más en competencias de indagación. Esto supone una clara diferencia con los coaches puramente psicólogos, ya que los conocimientos de psicología u otros estudios no se consideran una condición “sine que non” para los coaches de gestión empresarial, que dan mucha más importancia a otras cuestiones facultativas que no tienen tanto que ver con este conocimiento, ni con ciertas habilidades y conductas, sino que tienen más en cuenta otros aspectos como son la facultad de observar, plantear preguntas o buscar evidencias, con el objetivo de alcanzar unos resultados positivos.

Aún falta mucho que explorar sobre las competencias que necesita el coach. Las investigaciones realizadas sobre las experiencias percibidas por el coach y el ejecutivo durante el proceso tienen como objetivo elaborar teorías que clarifiquen su función. Para Passmore & Fillery-Travis (2011), hay un enorme interés en homologar los límites de competencia del proceso de coaching, y claramente esto tendrá un efecto sobre la experiencia y el desarrollo profesional del coach. Existe alguna investigación sobre esta cuestión, pero, según estos autores, se necesita conocer aún más sobre la medida en la que el coaching afecta a la satisfacción laboral, posibilidad de promoción, competencias de liderazgo, adaptación o inteligencia emocional del coachee.

De Haan (2008a, 2008b) investigó la diferencia que existe entre los coaches inexpertos y los más entendidos durante las situaciones más críticas de su intervención. El autor averiguó que los coaches experimentados son los más capaces de soportar la tensión existente en la relación, y por consiguiente, los más propensos a discutir y determinar las disparidades que pueden surgir con el ejecutivo. Por consiguiente, es imprescindible que el coach tenga un desarrollo profesional competente que le habilite para trabajar en situaciones difíciles.

Asimismo, es fundamental conocer a través de las competencias de los coaches o del tipo de resultado de sus procesos, los aspectos que diferencian a los más experimentados de

²⁸ Citado en Kampa-kokesch & Anderson, 2001

los que no lo son. Constituiría una forma de averiguar los criterios que se necesitan para seleccionar los buenos coaches, y supondría también una ayuda para indagar sobre la formación y acreditación requeridas.

Clayton (2001) examinó con un estudio fenomenológico, las experiencias y percepciones vividas por los coaches que han conseguido resultados eficaces mediante el uso de sus competencias interdisciplinarias, y llegó a la conclusión de que la profesión del coach necesita de coaches flexibles y adaptables, que sepan trabajar dentro de ambientes dinámicos. Según la autora, “todo lo que sucede durante el compromiso de coaching es como una danza orquestal, mágica en el ritmo, la profesión y el tiempo. Cuanto mayor es el abanico que tiene el coach en cuanto a competencias interdisciplinarias, mejor puede moverse en ellas”.

En algunos estudios, se han tratado de examinar las competencias que han de tener los coaches a través de las opiniones de los coachees. Un ejemplo de ello fue el resultado del estudio de Gray, Ekinci & Goregaokar (2011). En esta investigación se valieron de los criterios de los ejecutivos que primero estudiaban a los coaches, para posteriormente seleccionarlos e incorporarlos a su organización, con el objetivo de evitar consecuencias negativas derivadas de relaciones de coaching ineficaces o perjudiciales.

Estos autores crearon un modelo de competencias fundamentales para que el coach pueda avanzar en la relación. Son cinco: empatía, escucha, motivación, desarrollo de la confianza y conocimiento experto del coach. Estas cinco características que ha de tener el coach las asociaron a otras competencias organizaciones, que son el conocimiento de la estrategia, las habilidades de gestión, la comunicación y la ética organizacional. De modo que llegaron a la conclusión de que existe una relación significativa entre las competencias de un coach y la intención de que el coachee quiera continuar con el proceso de coaching.

Estos autores hacen hincapié en que las asociaciones de coaching deberían conseguir respaldos para realizar estos tipos de análisis, con el fin de llegar a conclusiones, para emplearlas como competencias fundamentales que todo coach ejecutivo tiene que tener.

Sin embargo, estas asociaciones de coaching no hacen distinciones entre las competencias que los coaches aplican en relación a los diferentes tipos de coaching que hay, es decir, no diferencian la capacitación que debe tener un coach ejecutivo, de otro tipo de coach.

Gray et al. (2011) señalan, además, que aparte de que las competencias resultantes de su estudio ayudan a predecir el compromiso que puede adquirir el coachee para dar o no continuidad al proceso, demuestran también la importancia que tiene para el coach tanto el

conocimiento, como su experiencia temática y contextual. El inconveniente de este estudio es que sólo se ha basado en las opiniones de los ejecutivos. El juicio de los coaches hubiera servido para reforzar la validación o identificación de incoherencias encontradas, así como el modo en que las competencias señaladas afectan a los resultados del proceso de coaching.

Es una realidad que el perfil de los coaches está cambiando poco a poco hacia una mejor adaptación a las necesidades del ejecutivo, así como hacia la consecución de resultados eficientes para la organización. Por consiguiente, es fundamental que el proceso de coaching lo encaucen coaches profesionales y experimentados que constaten su capacidad y den veracidad a su intervención. Cowan (2013), en una investigación realizada a coaches, determinó que la experiencia de un coach se constituye preferentemente cuando trabaja con metas asignadas. Para la autora, las metas determinan las convicciones esenciales del coach sobre el establecimiento de objetivos. Con este estudio se pone de relieve la diversidad y dificultad que experimentan los coaches cuando trabajan con los objetivos establecidos por sus clientes. Objetivos que están previamente concertados, y cuya gestión, aparte de ofrecerles a los coaches oportunidades para su desarrollo, presenta también inconvenientes para los que tienen poca experiencia. El motivo es que estos coaches le dan prioridad a otros aspectos del proceso como son la confianza o la confidencialidad (que se explica en el siguiente apartado), descuidando la parte más trascendental de la intervención como es el contexto o los objetivos del conjunto de la organización, y por ende, acaban con un mal encauzamiento del proceso.

Por consiguiente, es fundamental la experiencia de los coaches en el proceso, y constituye una de las cualidades más valoradas que deben tener. Para Dagley (2010), las capacidades de los coaches excepcionales son: la credibilidad, la empatía, el respeto, la habilidad o perspicacia de diagnóstico, poseer flexibilidad en el enfoque empleado, saber trabajar con el contexto de la organización, tener una filosofía de responsabilidad personal, y ser un hábil desafiante.

“Los coaches tienen la ventaja de medir la reacción del ejecutivo a través de señales verbales y no verbales, así como de responder en tiempo real con el esfuerzo más conveniente” (Peterson 2011:535).

El autor indica que con estas ventajas es fácil ser un buen coach, ya que los coaches realizan múltiples comprobaciones, es decir, que si su primer intento no resulta efectivo para una cuestión en particular, pueden ofrecer una segunda e incluso una tercera opción al

coachee. Pero una cosa es ser un buen coach y otra muy distinta es ser un experto del coaching o un coach excepcional.

Para Peterson (2011), una de las principales razones por la que es difícil ser un experto en coaching, es que el proceso se desarrolla en un largo periodo de tiempo, y por tanto, el feedback realizado sobre los últimos resultados u objetivos es lento, ya que el feedback que se realiza de inmediato sólo está relacionado con específicas sub-etapas del proceso. De esta forma, es complicado para los coaches descubrir si lo que están haciendo es verdaderamente eficaz o no, y la mayoría de las veces, si el proceso de coaching no tiene éxito, es muy fácil atribuir la responsabilidad del fracaso al coachee, o a cualquier circunstancia externa.

Otra de las condiciones que señala el autor para ser un coach experto es haber cumplido unas 10000 horas de práctica, que en psicología se llama práctica deliberada, y que va más allá de lo que se considera normal para hacerse maestro en algo.

En definitiva, en esta “profesión”, existen prácticas muy variadas según el tipo de coaches que las aplican, y en la que sin un convenio establecido en cuanto al número de prácticas que se deben realizar, certificaciones, experiencia y formación principalmente, la función de los coaches va a seguir siendo un tema de discusión.

Es necesario además conocer qué metodologías o enfoques son los correctos para aplicar en cada situación. Se estima que se requieren investigaciones que incluyan más perspectivas respecto de las partes del proceso, para conocer los efectos reales que los coaches ocasionan en su intervención, con el fin de poder definir las competencias que necesita un coach experto para ejercer su profesión.

2.1.2 EL COACHEE

El coachee representa la otra parte del proceso, de la que se ha investigado menos, pero que sin embargo no deja de ser significativa dado que sus percepciones, perspectivas y disposición en el proceso, son elementos esenciales para que el coaching funcione.

Los ejecutivos que pretenden verse envueltos en un proceso de coaching reclaman un coach que les sea favorable y beneficioso en la consecución de sus objetivos. Se sienten responsables de la función que realizan, y exigen una serie de requisitos del coach, ya señalados, que utilizan para sí mismos.

Brand & Coetzee (2013) analizaron en un estudio las experiencias de los coaches y coachees durante el proceso de coaching ejecutivo, con la finalidad de comprender sus perspectivas. Del coachee estudiaron el valor que perciben del proceso, así como sus experiencias emocionales, de crecimiento personal, beneficios y liderazgo. El resultado fue que para los ejecutivos el proceso supone un factor de coste significativo para la organización que contrata al coach, aunque reconocieron la buena inversión que supone en cuanto al alto nivel de desarrollo en capital humano que se puede alcanzar. Asimismo, recalcaron la importancia que tiene una prestación efectiva del servicio por parte de los coaches profesionales, los cuales deben estar bien entrenados y preparados.

Además de estas demandas que proponen los coachees, es importante también que estos posean una responsabilidad con el proceso y se comprometan. Witherspoon and White (1996) presentaron, como resultado de su estudio, cuatro necesidades principales que han de manifestar los ejecutivos que se someten a un proceso de coaching. Estas condiciones son: aprender nuevas habilidades, adquirir un mejor desempeño en su trabajo, desarrollar un futuro papel de liderazgo y desempeñar su agenda eficientemente. De esta forma, se crearía un compromiso de aceptación que terminaría con unos resultados eficaces. Bluckert (2005) afirma que los resultados del proceso están relacionados con el aprendizaje y desarrollo del coachee, y que ello conduce a una mejora en su rendimiento y un cambio en sus hábitos.

“No es quizás sorprendente que haya habido una variedad de estudios que tratan de buscar la forma en la que los efectos que tiene el comportamiento del coachee dejan su huella en la eficacia del coaching” (Passmore & Fillery-Travis, 2011:77). Estos autores señalan que está claro que el cliente complaciente e informado es el que va a conseguir más de la relación, siempre que perciba el proceso de coaching como importante, relevante y beneficioso.

Aparte de las necesidades que tiene el ejecutivo, se necesitan además unos ingredientes para que el proceso se desarrolle adecuadamente. Reynolds, Caley & Mason (2002)²⁹ demuestran en sus investigaciones que uno de los factores más críticos identificados por su influencia en la efectividad del aprendizaje es la motivación. Asimismo, indican que la disposición al cambio es un primer factor que predice los resultados del proceso. Por consiguiente, la motivación y la disposición al cambio, son requisitos indispensables que debe tener todo ejecutivo con el fin de que se puedan

²⁹ Citado en Passmore & Fillery-Travis, 2011

conseguir resultados positivos, y que junto con el aprendizaje de nuevas habilidades, y la auto conciencia, entre otros, contribuyen a que se pueda seguir desarrollándose las intervenciones de coaching.

2.2 LA RELACIÓN COACH-COACHEE DURANTE EL PROCESO

La naturaleza de la relación de coaching se ha investigado desde múltiples perspectivas utilizadas en terapia y psicoterapia. En este epígrafe voy a tratar de explicar en base a la literatura que hay hasta la actualidad, la relación que existe entre el coach y coachee durante el proceso, es decir, cómo se materializa a partir del compromiso que se adquiere, así como la motivación o expectativas positivas que se esperan y que forman parte de los factores comunes que suceden en ambas partes. Desde el punto de vista de los factores comunes, comentaré, según algunos estudios empíricos, la relación que guardan estos factores con el éxito del proceso, su importancia de cara a los resultados, así como el uso de un modelo de relación, o la importancia de la fijación de metas en la alianza de trabajo.

La relación de coaching se refiere a la medida en que la alianza de trabajo³⁰ o colaboración entre el coach y un participante, se caracteriza por la confianza, aceptación, comprensión, apertura, comunicación sincera, y otros elementos interpersonales que apoyan su aprendizaje y desarrollo (Peterson, 2011).

Estos constituyen los componentes esenciales de una alianza de trabajo efectiva durante la relación de coaching, tomados de la literatura terapéutica.

“El factor más consistentemente identificado por su contribución al éxito del compromiso de coaching, aquel que está más dentro de la influencia del coach, es la calidad de la relación entre el coach y el cliente individual” (De Haan, 2008 a, b). Se ha demostrado que una buena relación de coaching es el componente principal de la eficacia de la intervención.

Kampa-Kokesch y Anderson (2001) aluden a la definición de Caplan (1970), que por estos años ya hacía referencia a la relación coach-coachee, subrayando que ha supuesto el componente más crítico del proceso. Posteriormente, este vínculo ha sido reiterado en la literatura por diferentes autores, como una variable fundamental para lograr un grado de eficacia importante en el proceso, siendo los factores que constituyen la relación (una

³⁰ Concepto tomado de la alianza terapéutica que se refiere a la relación o vínculo que se establece entre el terapeuta y su cliente, siendo ampliamente estudiada desde hace medio siglo. Algunos autores de la literatura del coaching han intercedido en su defensa para adaptarlo al proceso de coaching ejecutivo.

relación positiva de confianza, aceptación o empatía), elementos cruciales para su buen funcionamiento.

“Se ha escrito mucho sobre la experiencia de los que lo practican, al igual que ha habido una extrapolación de la terapia al coaching, en cuanto a la relación que se crea en la alianza de trabajo” (Peterson, 2011:532). Según Grant (2014), aunque ya ha sido investigado por el campo de la psicoterapia, el análisis de la relación coach-coachee representa un nuevo periodo en el estudio del coaching ejecutivo, el cual tiene potencial para aumentar nuestra comprensión sobre los mecanismos de la efectividad del coaching. No obstante, pese a que la investigación es aún limitada, se han proporcionado hasta la fecha informaciones muy útiles.

Uno de los estudios empíricos más recientes que comenzó a investigar el vínculo que existe entre la relación coach-coachee y el éxito de la intervención, fue el de Baron & Morin (2009), que, apoyados por la literatura psicoterapéutica sobre la alianza de trabajo, consideraron que hacían falta más exploraciones, dada la ausencia de investigaciones empíricas sobre la relación de trabajo entre el coach y el coachee. Estos autores llegaron a la conclusión de que la relación juega un papel de ajuste entre el coaching recibido y el desarrollo de la auto eficacia. Para su análisis se ayudaron del concepto de alianza de trabajo, alegando que ningún estudio empírico ha examinado el papel que tiene en cuanto a la correspondencia que existe entre el coaching y los resultados de coaching.

Los resultados obtenidos indicaron que la relación coach-coachee juega un papel mediador en la asociación que existe entre el número de sesiones de coaching recibidas y el desarrollo de la auto-eficacia del ejecutivo. Por consiguiente, llegaron a la conclusión de que el número de sesiones recibidas constituye un determinante significativo de la relación entre el coach y el coachee, de modo que la no interrupción del proceso y su prolongación en el tiempo, es indicio de que la relación de coaching ha sido positiva.

Marshall (2006), manifiesta que la importancia de la relación coach-coachee en el proceso se origina al examinar las causas de un final precipitado u otras rupturas del proceso de coaching, y que incluyen una confianza inadecuada y una falta de química. Es por tanto esencial en cualquier proceso, el tipo de relación que se da entre las partes.

Peterson (2011) señala que hay al menos tres formas por las que la relación de coaching es importante en el proceso. La primera sería considerar una relación de confianza y

comunicación abierta en un ambiente de apoyo seguro, en el que como prerequisite la persona se sienta aceptada y comprendida. El autor señala la confianza y la comprensión como aspectos fundamentales de la relación que deben establecerse desde el principio, y se han de dar en niveles más altos a medida que las experiencias negativas de los coachees, su escepticismo en el proceso, y los límites de la confidencialidad o comunicación no estén claros. Estos son factores esenciales para obtener un resultado eficaz. La segunda forma que propone el autor es que la relación le puede servir al coach como una herramienta de la que se ha de servir para posibilitar ciertos aspectos de cambio en el ejecutivo durante el proceso, es decir, puede usar aspectos de la relación que le sirva como un modelo de comportamiento adecuado para el coachee, como por ejemplo transmitir empatía o expresar apreciación. Y, por último, afirma que la relación de coaching sí puede ser un vehículo de cambio para al menos algunos participantes, aunque no supone una condición suficiente, tal como señala el autor, a pesar de ser un requisito en el proceso de coaching, para que tenga un efecto significativo en el desarrollo del liderazgo. No obstante, sí que contribuye, como indica De Haan (2008), al éxito del compromiso de coaching, y por consiguiente, al buen funcionamiento del proceso con el objetivo de alcanzar un nivel de eficacia importante.

La confianza y la compenetración o entendimiento son, por tanto, elementos imprescindibles en toda relación de coaching. Según McKie (2007), para una efectiva y duradera relación de trabajo, tiene que haber un mínimo acceso de estos dos factores.

La cuestión es ¿hasta qué punto la relación de coaching impacta en el proceso con efectividad, o es duradera en función de los elementos principales que la constituyen? Grant (2014) presentó el primer estudio empírico que hay hasta la fecha sobre la relación de coaching, comparando el impacto relativo que guardan ciertos elementos diferentes que se dan en la relación en cuanto a la efectividad o el éxito del coaching. Estos son: una relación coach-coachee de apoyo que proporciona autonomía con factores como empatía, consideración positiva incondicional y confianza, junto con la medida en que el coachee siente satisfacción con su actual relación, con la medida en que la relación de coaching es similar a un ideal de relación, y con una meta enfocada a la relación entre las dos partes. El resultado indica que hay una correlación significativa entre la meta que orienta la relación coach-coachee y el éxito del proceso, es decir, cuanto más orientada está la meta en la relación o alianza de trabajo, más éxito va a tener el compromiso de coaching. No obstante, la satisfacción en la relación parece ser un indicador inadecuado para la eficacia del proceso.

Por otra parte, algunos autores apoyan los factores comunes que se dan en el proceso más que otras técnicas empleadas, con la intención de obtener resultados eficientes. De Haan, Culpin & Curd (2011) destacan, en un estudio hecho a coachees, la importancia que tiene el compromiso de coaching en la relación que se da entre ambas partes, encontrando que los coachees valoran la relación establecida con su coach, mucho más que cualquier intervención específica de coaching o técnica empleada.

De este estudio concluyeron que los elementos o factores comunes³¹ en la intervención son de más utilidad que los pronosticados por una técnica o enfoque adecuado, por lo que la mayoría de los clientes tratan de establecer una fuerte relación o alianza de trabajo. Sin embargo, los autores no identifican en su análisis la relación que existe entre los factores comunes y el resultado positivo del coaching. En el año 2013, De Haan junto con Duckworth, Birch & Jones, publicaron otro estudio empírico, quizás el más completo hasta la fecha, sobre la relación de coaching (más que el de Baron & Morin del 2009), en el que analizaron algunos de los “ingredientes activos”, como son: la alianza de trabajo entre las partes, la auto-eficacia del cliente, la personalidad del cliente y la combinación de personalidad entre los dos.

Los resultados mostraron que la percepción del coachee está relacionada de forma considerable con la alianza de trabajo, la auto-eficacia del coachee, y las técnicas de coaching usadas por el coach desde la perspectiva del coachee. Para ello, examinaron la contribución de varios factores, los llamados factores comunes, que predicen la efectividad del coaching, sugiriendo que la relación coach-coachee, o alianza de trabajo, es el factor fundamental que determina cómo los clientes perciben el resultado del proceso de coaching. Por consiguiente, el compromiso de una relación de coaching positiva, como “factor común sine qua non”, es esencial en todo proceso para que concluya eficazmente.

Otra perspectiva de investigación se ha centrado en el análisis de la relación de coaching, en concreto Jowett, Kanakoglou & Passmore (2012), usando el modelo de relación 3+1Cs³² (proximidad, compromiso, complementariedad y co-orientación), y que fue aplicado en el deporte por Jowett (2007). El estudio empírico se planteó con cinco pares de coaches y

³¹ Los factores comunes mencionados por De Haan et al. (2011) son la relación o calidad de la relación de coaching, la alianza de trabajo en la relación, el sistema de apoyo al cliente, la personalidad y empatía del coach y las expectativas del cliente.

³² Definición por Jowett et al (2012) de los conceptos del modelo: la proximidad, en términos de confianza mutua y respecto; el compromiso como una colaboración de desarrollo cuya intención es la cercanía, durabilidad, disponibilidad y motivación; la complementariedad como el trabajo bien realizado, junto con el entendimiento de las funciones específicas que cada parte ha de desarrollar y por último la co-orientación en términos de hacer verificaciones de la relación las amplias cuestiones asociadas a ella.

coachees que participaron en una relación de coaching, demostrándose la importancia que tienen estos componentes, a la hora de indagar sobre el tipo de relación y el contexto en el que las dos partes se mueven. Los elementos del modelo, según los autores, proporcionan una visión de los lazos que unen al coach y al coachee, al evaluar la calidad y cantidad de la relación de coaching, a través de una amplia gama de componentes y dimensiones que fluctúan en las interacciones sociales.

Los resultados resaltaron que si la calidad de la relación es positiva, efectiva y cordial, puede potencialmente proporcionar a ambas partes una plataforma válida desde la que se puedan expresar sus debilidades y necesidades, así como las metas y objetivos que pretendan alcanzar.

En la misma línea de estudio, Ianaro, Schermuly, & Kauffeld (2013) investigaron un año después la función de adhesión y dominancia que existe en las relaciones personales trasladada a la relación de coaching. Para ello utilizaron la información observada en las sesiones de coaching realizadas a treinta y tres parejas de coaches-coachees. Los coachees evaluaron bajo su percepción, cuatro elementos similares al modelo 3+1Cs de Jowett et al. (2012), que fueron la cercanía, la empatía, la comprensión y la cordialidad, constituyendo, según los autores, aspectos fundamentales en una relación de apoyo, que son consumadas con las medidas sobre el logro de metas. El resultado fue el descubrimiento de compatibilidades interpersonales entre coach y el coachee, que son favorables en cuanto a la calidad de la relación y al logro de metas, como por ejemplo que la conducta dominante del coach en la primera sesión pronostique el logro de metas al final de la quinta sesión del proceso de coaching.

En definitiva, las investigaciones de coaching hechas desde cualquier perspectiva intentan desarrollar metodologías para analizar los elementos o aspectos fundamentales en una relación de coaching (ingredientes activos o factores comunes) y su impacto en los resultados del proceso de coaching. Estos son aspectos que componen la alianza de trabajo, que resultan claves en la relación y que, si se dan de forma positiva en cuanto a calidad y cantidad, el éxito del coaching está asegurado.

La formación de los coaches, su desarrollo profesional, así como la práctica de distintas metodologías en sus marcos de trabajo, es clave para la evolución del coaching ejecutivo. De Haan, Culpin & Curd (2011) señalan que los cambios de enfoque de los coaches, en cuanto a comportamientos o intervenciones específicas, pueden ser útiles en la calidad de la relación que desarrollan con sus clientes. La aplicación, por parte del coach, de la

metodología retrata a veces al coaching, según Peterson (2011), como relativamente automático, lineal y difícilmente adecuado al cliente. Para el autor, el coaching está siempre en constante evolución, y por consiguiente, es distinto para cada coachee.

La relación entre ambas partes debe alcanzar un compromiso en el que influyan toda una variedad de elementos (ya señalados), y para ello, es imprescindible una buena calidad de trabajo del coach durante todo el proceso. Debe además poseer una amplia experiencia y años de práctica en la profesión.

De Haan (2008) investigó sobre los momentos críticos o cruciales que experimentan los coaches que tienen al menos ocho años de experiencia en su profesión. Momentos críticos que constituyen puntos de inflexión, dilemas o dudas percibidos. Para este autor, no se trata sólo de ser un buen compañero de conversación, sino que el coach debe desempeñar su trabajo con calidad. Esta aptitud positiva se refleja en la relación de coaching, donde debe soportar la rigidez o incertidumbre en la que se ven envueltos. De Haan (2008) señala, asimismo, que, cuando ocurre un cambio positivo, es porque existe una confianza suficiente entre ambos, que permite que el coach “experto” realice bien su trabajo. Por consiguiente, es preciso que el coach tenga una experiencia de años, ya que la seguridad y las distintas perspectivas a las que se enfrentan son indicadores de que pueda tener más éxito para encarrilar el proceso con eficacia. Si bien, según De Haan (2008), siguen luchando con sus momentos críticos, la diferencia está en que poseen más confianza en sí mismos, y su calidad se ve reflejada por su capacidad de aguantar la tensión con incertidumbre.

Esta incertidumbre considero que se manifiesta continuamente en la relación entre las partes, por lo que la función del coach “experto”, y su proyección positiva en el coachee, pueden ser determinantes para construir un compromiso que, tal como señala Peterson (2011), se ha de apoyar esencialmente en una confianza y comprensión entre ambos. Una sólida alianza de trabajo, según De Hann, Culpin & Curd (2011), es lo que establecen en primer lugar los coachees, para más tarde centrarse en sus propios problemas sin preocuparse demasiado acerca de otras determinadas conductas de sus coaches.

La relación de coaching constituye, por tanto, un factor esencial por el papel tan determinante que juega en la eficacia del proceso. Supone una herramienta de cambio para el buen funcionamiento del coaching, y por ello, actúan elementos tan fundamentales como son la confianza, la comprensión o el entendimiento, que prueban que el objetivo marcado en la alianza o relación de trabajo, interviene de manera positiva en el éxito del coaching. El compromiso también constituye otro aspecto esencial donde median toda una variedad de

factores, y donde el coach debe tener la experiencia y formación necesarias para ejercer su función debidamente. Lo cierto es que aún no se ha llegado a verificar del todo el papel que ejerce la relación de ambas partes en el proceso, y por ende, son necesarias más investigaciones.

Estos estudios deben incluir más perspectivas de terceras partes, como los jefes de los coachees, o informes de otros de la organización, que ayuden a crear nuevas percepciones sobre la relación de coaching, así como una mejor comprensión en pos de unos resultados positivos del proceso.

2.3 LA INTERVENCIÓN

Una vez descrito el papel de cada una de las partes, así como la importancia de la relación coach-coachee, se explica la actividad interventiva del proceso estructurada en tres partes. Primero, el comienzo de la relación, tan esencial para la aceptación del coachee, su desarrollo en las distintas fases, y el uso de las técnicas y herramientas adecuadas. Después, se identifican los componentes o dimensiones que incluye una intervención de coaching ejecutivo y que son fundamentales para la eficacia de la intervención. Por último, se explica la importancia de la medición de la eficacia del coaching ejecutivo, así como el retorno de la inversión realizada y su impacto en la organización, de forma que su evaluación tiene como objetivo conseguir que los resultados del proceso tengan un impacto positivo en toda la organización.

2.3.1 EL COMIENZO Y SU DESARROLLO: FASES Y HERRAMIENTAS

El comienzo de la relación de coaching, la primera toma de contacto, y en concreto el componente de aceptación o conformidad que se da al inicio, se consideran esenciales en la literatura psicológica de coaching ejecutivo para el buen funcionamiento del proceso.

Kilburg manifestó tras la publicación en otoño de 2001 del modelo de los ocho componentes (explicado en el siguiente capítulo), la inexistencia de investigaciones hasta esa fecha sobre el elemento “conformidad”, considerándose uno de los elementos más destacados por proporcionar efectos positivos a largo plazo. Este componente tiene que surgir al inicio de la relación para que el proceso se desarrolle adecuadamente. El autor expuso las partes fundamentales de su modelo que son, junto con la conformidad o aceptación del coachee, la calidad de la relación y el compromiso entre las partes. La aceptación del cliente es

considerada, por tanto, relevante para que el proceso siga su curso y pueda comprometerse activamente con el plan de acción encomendado por el coach.

No menos importantes son otras variables, como el compromiso, que ha de darse durante toda la relación de coaching para evitar los problemas, resistencias o inconvenientes que puedan surgir.

Otro autor, Passmore (2007), resalta igualmente la importancia que tiene una buena relación de coaching al inicio del proceso para conseguir una intervención eficiente, aun así indica que no es suficiente por sí misma, ya que el coach necesita mantener esa confianza y atención del coachee durante todo el proceso. Para reforzar esa relación, han de existir determinados elementos comunes (referidos en el apartado anterior), que De Haan, Culpin & Curd (2011) describen como factores predictores del rendimiento del proceso (las expectativas del cliente, el sistema de apoyo al cliente y la personalidad del coach).

El proceso de coaching ejecutivo tiene una duración determinada en función de las demandas del coachee, con una frecuencia de encuentros que varían entre semanales y trimestrales, y cuyas sesiones oscilan entre una y tres horas de duración, pudiendo alargarse hasta dos y tres años. “El proceso es fluido, en constante evolución, diferente para cada persona” (Peterson, 2011:536), e implica seguir unos pasos que son distintos dependiendo del enfoque o metodología empleada.

Según la mayoría de los autores, los pasos de un proceso de coaching son generalmente seis. Peterson (2011) considera representativo el proceso de los seis pasos de Bluckert (2006), como etapas estándar que abarcan una intervención de coaching ejecutivo.

Para este autor, primero se produce un compromiso en el contrato de coaching; después una evaluación y un feedback. El tercer paso sería la creación de una agenda de coaching; una vez creada, se estructura la intervención de coaching. En el quinto paso se produce la acción de coaching, y por último una revisión y evaluación. Estas etapas son genéricas y están incluidas como parte de la actuación del coach. En cada una de estas etapas se incluyen factores interdependientes, que resultan esenciales para el buen funcionamiento del proceso.

Orenstein (2006) propuso siete pasos a seguir en un proceso de coaching ejecutivo. Primero hay que establecer un apropiado diagnóstico dentro del marco organizacional en el que se opera; segundo se ha de establecer una fuerte alianza de trabajo con el cliente; tercero, realizar entrevistas cualitativas en profundidad con terceros de la organización que tienen relación directa con el cliente; cuarto realizar el correspondiente feedback de las entrevistas; quinto, formular objetivos específicos para la consecución de los resultados;

sexto, enunciar y ejecutar las intervenciones apropiadas para el logro de los resultados, y por último, vigilar los límites de confidencialidad que debe tener el proceso.

Los elementos a los que se refiere el autor, como son las herramientas, la confidencialidad o la alianza de trabajo entre las partes, constituyen cuestiones esenciales que debe comprender todo proceso.

Según Peterson (2011), las fases del proceso generalmente fallan en captar elementos significativos que se dan durante su desarrollo, ya que ignoran la amplia variabilidad que el coaching experimenta actualmente.

Otros componentes de la intervención que se consideran fundamentales son una relación de calidad, unas acciones adecuadas de coaching (donde ocurre realmente el aprendizaje del coachee), y el contexto organizacional que a menudo está ausente en las fases del proceso. Por este motivo, otro de los elementos esenciales de la intervención son las terceras partes de la organización, (que también cita Orenstein, 2006, en su modelo de siete pasos). Son personas necesarias que forman parte también de la organización y de su contexto; superiores, subordinados o iguales, que están interrelacionados con el objetivo del proceso de coaching.

Quizás el modelo que ha trascendido más en la literatura por haber sido el más novedoso y el mejor enjuiciado, es el de Kilburg (1996)³³ (expuesto en el capítulo tres), que supone según Peterson (2011) el mejor ejemplo para encauzar las dificultades en cualquier punto del proceso. Este modelo utiliza tanto la psicodinámica, como la psicología, el contexto organizacional y la dinámica de la relación de coaching. Cuenta con cinco pasos, diferenciándose del de los seis pasos de Bluckert (2006; aunque este autor no lo menciona lo considera asimismo relevante), por señalar la importancia que tiene la construcción de la relación de coaching, así como el mantenimiento de las perspectivas de éxito. Igualmente específica, como muchos otros modelos, la trascendencia que tiene la aplicación durante el proceso, de las técnicas y herramientas necesarias. En definitiva, los ciclos generales que todo proceso de coaching ejecutivo debe cumplir, considero que han de ser cuatro. Primero, el establecimiento de un compromiso de coaching que se realiza mediante un contrato en el que después de una serie de reuniones, el coach, el ejecutivo y su superior o representante de recursos humanos, presentan los

³³ Kilburg presentó en 1996 una versión modificada del modelo de las 17 dimensiones de los sistemas organizacionales y de la teoría psicodinámica, en su intento de distinguir el coaching ejecutivo de otros modelos de consultoría

parámetros del proceso, que incluyen un acuerdo de confidencialidad de la información y unos resultados deseados. Segundo, una evaluación o valoración para definir los objetivos o metas que el coachee ha de conseguir, valiéndose de la herramienta de feedback, y creando una relación de calidad que ha de seguir afianzándose. Tercero, una vez identificadas las opciones, crear un plan de acción con el fin de cambiar los hábitos y creencias previamente definidas, mediante un compromiso ya establecido. Y, por último, acordar una mejora continuada que asegure los resultados deseados, mediante la evaluación y la aplicación de los mismos.

Es fundamental que el ejecutivo se sienta seguro para que la relación se afiance, y de esta manera poder evitar posibles problemas durante el proceso que ocasionen resultados negativos, ya que su crecimiento permite que se sientan responsables de sus progresos. Esta dimensión del proceso es tan esencial como el establecimiento de una relación de calidad.

Otra de las cuestiones que atañen al proceso de coaching y que son partes importantes del resultado, es el uso por parte de los coaches de las técnicas y herramientas adecuadas en las intervenciones, necesarias según Gregory, Levy & Jeffers (2008), para una mejor comprensión conceptual del proceso de coaching. Estos autores mencionan el papel del feedback como un elemento central en el proceso, que está incluido en muchos modelos de coaching a pesar de que aún no se ha desarrollado del todo su utilización.

Lawton-Smith & Cox (2007) aluden al uso de técnicas de la intervención señalando que no constituyen una competencia pura de coaching, sino que son sólo estrategias efectivas para el desarrollo del ejecutivo. Los modelos más relevantes del proceso, según la literatura, sí le dan importancia a las técnicas y herramientas que el coach debe de utilizar. Todos coinciden en el feedback como herramienta clave, aunque no descartan las evaluaciones 360°, así como las entrevistas o los cuestionarios, por ser también significativos en las intervenciones.

Para Kampa-kokesch & Anderson (2001), el propósito de estas herramientas es reunir información para mostrársela al cliente. Estas autoras sugieren distintos instrumentos como son feedback, evaluación 360°, cuestionarios, entrevistas cualitativas, herramientas psicológicas de evaluación de la personalidad, o inventarios de estilo de liderazgo. Señalan que, a través de un feedback adecuado, los ejecutivos llegan a entender las pautas de la información recogida, debiendo trabajar con ello, pese a su posible negativa a escuchar, para poder generar planes de desarrollo que logren cambiar sus comportamientos. En

cuanto a estos cambios, Peterson (2011) señala que hay una categoría de coaches ejecutivos, “los coaches de feedback” (mencionado en el apartado 2.1), que utilizan una o dos sesiones con sus clientes, con el objetivo final de generar un plan de desarrollo que englobe unos pasos de acción concretos para ayudar a modificar los comportamientos de los ejecutivos. Estos coaches, generalmente psicólogos según el autor, proporcionan feedback también a terceras partes (jefes, iguales...), evalúan la información basada en técnicas (como son los test de habilidades cognitivas o inventarios personales), y asisten al ejecutivo en la interpretación y evaluación de la información para identificar los aspectos de su desarrollo.

Para Gregory, Levy & Jeffers (2008), el conocimiento de la influencia que tiene el feedback en la relación de coaching es fundamental, ya que los coaches y sus clientes se involucran en un continuo y recíproco proceso de traspaso y recepción de feedback, a través de sus relaciones profesionales. Estos autores consideran que evaluar al inicio de la relación las ganas de los coachees por recibir feedback, así como el valor que le dan al mismo, puede anticipar el grado de resistencia o escepticismo que tienen, para que de esta manera el coach pueda adoptar un plan y abordarlo según las necesidades de su cliente.

Se subraya la importancia de esta herramienta, porque es la que más repercusión tiene en los resultados positivos del coaching ejecutivo, y porque algunos autores se han servido de ella para aplicarlos a sus modelos. Kilburg (2000) menciona las técnicas y herramientas señalando que, uno de los constantes retos del coach es contar con la experiencia necesaria para elegir entre la diversidad de técnicas que hay para poder usarlas eficaz y profesionalmente. Este autor, en el 2001, da a conocer “el modelo de los ocho componentes” (que explicaré en el siguiente capítulo), en el que enumera numerosas técnicas y herramientas, incluido el feedback, para que el cliente se comprometa en la relación, y el coach pueda reforzar de esta forma sus inestabilidades, con el fin de conseguir un cambio en sus actitudes y hábitos. Esto se produce al inicio de la relación, y tal como señala también Peterson (2011), son numerosos los autores que coinciden en la importancia que tiene para el coach emplear sus herramientas en el comienzo de la relación, ya que de esta forma pueden conseguir conformidad, aceptación y compromiso del ejecutivo en la intervención, y supone el medio para alcanzar sus objetivos.

2.3.2 LA EFICACIA DE LA INTERVENCIÓN

Una vez explicados los pasos y las técnicas o herramientas utilizadas, es asimismo importante identificar los componentes o dimensiones que incluye una intervención de

coaching ejecutivo. Peterson & Hicks (1996) y Peterson (2006)³⁴, analizaron el proceso enumerando seis dimensiones esenciales (que representan otros factores significativos) para que el coaching ejecutivo funcione.

La primera es la relación de coaching, base principal sobre la que gira el proceso; la segunda, las percepciones o conocimientos del coachee; la tercera, la motivación del coachee; la cuarta, las capacidades o competencias de los coaches; la quinta, la práctica en el mundo real, y la sexta, la responsabilidad.

En cuanto a los conocimientos del coachee, Peterson (2011) se refiere al desarrollo de los objetivos que obtiene a través de evaluaciones y métodos ya comentados, como feedback, cuestionarios, inventarios o entrevistas a superiores, iguales o subordinados entre otras, durante todo el proceso de coaching ejecutivo.

Por otra parte, la motivación, según el autor, supone el compromiso que adquiere el coachee durante el desarrollo del proceso en pos de la satisfacción de sus necesidades u objetivos. Respecto a la cuarta dimensión, las capacidades del coach, Cunningham (2008) señala que es el aspecto más complejo que se puede percibir del proceso, ya que los coaches han de emplear una amplia variedad de técnicas, y saber cuándo y dónde utilizarlas acertadamente, resultando más efectivos que aquellos que desestiman aplicar un enfoque, o disponen para todos los casos de la misma herramienta.

En relación a la práctica real, se trata de que los coaches se cercioren de las habilidades desarrolladas por sus clientes, y se aseguren de revisar sus progresos regularmente. Por último, el autor menciona la responsabilidad como dimensión ligada a la motivación del coachee, ya que cuanto más motivado esté, más responsable será de su tarea. Asimismo, hay que tratar de supervisar su desarrollo a través de herramientas como el feedback (aplicadas por parte de su jefe u otros en la organización), o la sugerencia de recompensas como bonos o promociones, que hagan aumentar su nivel de compromiso con el proceso.

Por todo lo expuesto es evidente, dada la variedad que presenta el proceso de coaching, que no se puede intervenir con un único procedimiento, ya que cada caso es distinto. Los coaches han de aplicar su propia perspectiva en función de sus capacidades y de las necesidades del coachee. "(...) no existe una respuesta simple sobre cómo definir el proceso de coaching ejecutivo (Peterson, 2011:537). Tampoco hay una respuesta clara sobre la definición de un proceso de coaching, ya que todas las intervenciones tienen fortalezas y debilidades. Por consiguiente, los coaches deberían analizar los numerosos modelos que existen para poder desarrollar su propia perspectiva.

³⁴ Citado en el artículo de Peterson (2011)

El éxito del proceso viene determinado, para Smith & Brummel (2012), por tres elementos específicos que juegan un papel significativo y proceden de ingredientes activos. Estos son “la implicación del ejecutivo, el desarrollo de su capacidad en cuanto a competencias, y un plan de desarrollo individual” (Smith & Brummel, 2012:57). Para lograrlo, es fundamental el papel que desempeñan los coaches en la intervención. Como ya he señalado en el apartado 2.1, hay un considerable debate sobre cuáles deben ser las mejores competencias del coach para desempeñar útilmente sus funciones, y que según Peterson (2011), está proporcionalmente ligado a la relación entre el proceso de coaching y sus resultados.

Kampa-kokesch & Anderson (2001) cuestionaron los aspectos que son coherentes con el proceso de coaching, y que conducen a los resultados pretendidos. Para ello, corroboraron la importancia que tiene la relación entre las partes, identificada por bastantes autores (comentado en el apartado 2.2), como una de las herramientas más importantes para llevar a cabo los cambios.

Bluckert (2005) afirmó que los resultados del proceso de coaching están relacionados con el aprendizaje y el desarrollo del coachee, lo que conduce tanto a una mejora en su rendimiento, al adquirir nuevas y más eficaces aptitudes, como a un cambio en sus patrones de comportamiento o relaciones personales.

De Haan, Duckworth, Birch & Jones (2013) mencionan los factores o elementos comunes que se dan entre las partes (también llamados “ingredientes activos”), determinantes para la eficacia del proceso por la importancia que tienen, señalados en el apartado 2.2 (relación o alianza de trabajo, empatía, personalidad del coach, metodología de apoyo al coachee, y una expectativas positivas para que su progreso sea seguro). Estos autores, y otros como De Haan, Culpin & Curd (2011), coinciden en que los factores comunes resultan de más utilidad que los que se pronostican, por el uso que hacen los coaches de las técnicas, herramientas o enfoques metodológicos. Esto se debe a que los modelos que usan para distinguir intervenciones de coaching no son del todo adecuados para los ejecutivos o coachees, y según algunos estudios, los coaches han de coincidir en encontrar un modelo que sea representativo para ellos.

En definitiva, el aprendizaje y desarrollo del coachee, tal como señala Bluckert (2005), está relacionado con los resultados del proceso de coaching. La percepción del coachee está vinculada asimismo tanto con el tipo de relación que tenga con su coach, como con su auto-eficacia. Todos estos elementos, según el autor, están asociados a resultados eficientes.

Gegner (1997) descubrió que elementos como la auto eficacia y el estilo de comunicación, son los más efectivos en el proceso, ya que influyen sobre el rendimiento del coachee, evaluado a través de su conciencia y responsabilidad. La comunicación constituye una cuestión central para que el resultado del proceso sea eficaz, aunque no suficiente.

De Haan & Nieb (2012) estudiaron las conversaciones de coaching entre un ejecutivo y su cliente después de sus sesiones de coaching, analizando y comparando los momentos críticos por los que pasan, con el propósito de entender los complejos procesos de coaching que atraviesan, diseminados a lo largo de varias sesiones, y sometidos a un considerable número de factores tanto internos como externos al propio proceso. Estos momentos críticos los definen “como situaciones emocionantes, tensas o significativas, experimentadas entre las partes del proceso durante la conversación de coaching”³⁵. Los autores observaron durante la relación de coaching momentos significativos, puntos de inflexión, e incluso dilemas o dudas percibidas en el coach, así como situaciones de aprendizaje y cambios positivos en el coachee. Las experiencias fueron muy distintas para ambas partes. La conclusión más sugerente de la investigación, al encontrar patrones de conversaciones diferentes, lejos de un distanciamiento, fue la experiencia tan similar que tuvieron el coach y su cliente en cuanto a una comprensión positiva, empatía, solidaridad, enseñanza recíproca, así como una alianza de trabajo compartida y la posibilidad de una mutua percepción en los resultados de las sesiones de coaching.

Para los autores son condiciones centrales para la eficacia del proceso de coaching, siendo imprescindible que se demuestren clara y objetivamente con el fin de corroborar el trabajo realizado por ambas partes.

Por otra parte, Carlberg (1997) comparó los momentos críticos con las situaciones en las que se encuentra un terapeuta durante sus sesiones, refiriéndose al punto de inflexión como “momentos del ahora, momentos extraños o de encuentro”. Estas circunstancias las nombra De Haan (2008), como momentos relevantes que se dan en las conversaciones de coaching entre un coach experto (con al menos ocho años de experiencia) y su coachee. Este autor señala que los cambios que se producen de forma efectiva durante estas situaciones, ocurren siempre que existe la confianza suficiente para permitir que la percepción del coach cumpla su función.

La capacidad del coach para poner en perspectiva las situaciones posibilita la creación de un espacio donde actuar.

³⁵ De Haan (2008) considera que son momentos vinculados a una conversación, una relación de coaching, y a veces incluso, a muchos años de recorrido personal del coach como profesional

De Haan (2008) hace hincapié en que el coach debe ser experto, ya que, durante el proceso, los coaches inexpertos están llenos de dudas en cuanto al papel que tienen que desempeñar, por lo que los más experimentados, al poseer más confianza, son los que siguen luchando con los momentos críticos de proceso. Según este autor, la calidad de trabajo del coach está determinada por su capacidad de tolerar la tensión.

Por consiguiente, la calidad de la conversación entre un coach experimentado y su coachee durante los momentos críticos que comparten, la relación entre ambos, y la capacitación del coach para desempeñar convenientemente su función, son aspectos importantes que debe tener un proceso de coaching para alcanzar unos resultados eficaces. Se trata de que el coachee logre un aprendizaje y un desarrollo adecuado para ejercer sus tareas competentemente, por lo que estos elementos, junto con los factores comunes determinantes para la utilidad del proceso, son centrales para lograrlo.

Aun así, es igualmente importante el papel del coachee en el proceso. Según Launer & Cannio (2008), para que el proceso de coaching se realice con éxito, se deben dar cuatro condiciones en el coachee: el cliente tiene que desear evolucionar y aceptar cuestionarse; tiene que estar convencido de la eficacia del coaching, y creer en los beneficios del acompañamiento; debe considerar una o varias demandas explícitas, como por ejemplo una competencia que desea adquirir o una mejora en sus resultados; y por último, ha de adquirir confianza con su coach.

Por tanto, el papel que tienen las dos partes del proceso, junto con la relación lograda u otras dimensiones ya señaladas como conocimiento y motivación entre otras, son aspectos fundamentales para que el proceso fluya eficientemente, y por consiguiente, se puedan obtener los resultados deseados.

La eficacia del coaching ejecutivo y los resultados, según Orenstein (2006), pueden medirse. Peterson (2011) plantea la siguiente cuestión de la que aún hace falta bastante por investigar: ¿Cómo de efectivo es el coaching en la consecución de los objetivos planteados, en cuanto a las variables que se eligen respecto al tipo de coach (nivel de experiencia, enfoque del proceso) y su cliente (motivación, nivel de desempeño), el propósito de la intervención, el contexto organizacional, el tipo de planteamiento del coaching, u otro tipo de elementos que forman parte del proceso?

2.3.3 MEDICIÓN DE LA EFICACIA Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

En un estudio empírico de Levenson (2009), sobre la medición de la eficacia del coaching y el efecto que tiene en la organización, llegó a la conclusión de que el impacto que tiene está relacionado con la dificultad del papel del ejecutivo, así como con la relación que existe entre el contexto organizacional y el desempeño del coachee, es decir, es importante que haya una relación entre la mejora del cliente y la organización.

El acoplamiento del proceso de coaching ejecutivo, con el desarrollo del liderazgo, y con los premios a iniciativas, podría aumentar, según el autor, el beneficio en la organización. Asimismo, indica que para evaluar el coaching, el tratamiento más común que se utiliza es la evaluación 360° que se hace a iguales, supervisores y mediante informes inmediatos, y que el reto está en averiguar los comportamientos de los ejecutivos que más interesan para el éxito de la organización, así como las circunstancias en las que el coaching hace mejorar estos comportamientos, con el objetivo de conseguir un efecto positivo en toda la organización, es decir, que los resultados del proceso han de impactar en la organización.

Otro tema de estudio es el retorno de la inversión realizada (ROI). Vilallonga (2014)³⁶ señala que hay que definir con precisión cuál es la cadena de valor del coaching ejecutivo (que permite determinar el enfoque más conveniente, las herramientas más propicias y el perfil más adecuado que debe tener el coach), para medir la eficacia del mismo y el ROI realizado.

De Meuse et al. (2009) dedujeron, en una investigación realizada a través de un metaanálisis³⁷ de cuatro estudios, que el coaching ejecutivo dio un relativamente buen ROI, aunque varía en cuanto a las estimaciones de los clientes y la de sus managers.

En definitiva, los resultados de éxito del coaching ejecutivo ,además de obedecer a una mejora del ejecutivo en sus funciones, también dependen del contexto o cultura organizacional donde se mueve, así como de sus jefes o superiores, aunque no todo lo que es relevante durante el proceso para los coachees se puede medir. Así lo señalaron Tooth, Nielsen & Armstrong (2013), en un estudio que efectuaron con una muestra de 291 coachees, a los que se les pasó una encuesta al final del proceso de coaching sobre la eficacia del mismo.

Esta encuesta constituye un instrumento de medición de diseño personalizado, que desarrollaron para investigar su fiabilidad y conveniencia en la evaluación del coaching

³⁶ Capítulo I del libro “Desnudando el alma del directivo”.

³⁷ Conjunto de herramientas estadísticas, que combina los resultados de diversos estudios individuales para lograr sintetizar sus resultados y dar una estimación global.

ejecutivo. Los resultados mostraron que las encuestas utilizadas constituyen un instrumento fiable para evaluar la efectividad del proceso, ya que los coachees informaron sobre su total satisfacción en las áreas intrapersonales, interpersonales, y con su autoeficacia. Estas áreas sí se pueden evaluar, pero, tal como señalan estos autores, incluso con la aceptación de los stakeholders, no es posible valorar o medir todo.

En un estudio efectuado por Kombarakaran, Baker, Yang & Fernandes (2008), el coaching ejecutivo, siempre que influya positivamente en el cambio del ejecutivo, alcanza su objetivo en cinco áreas. Estas son: gestión de la personas, relación con los jefes, establecimiento y priorización de metas, compromiso y productividad, y, por último, dialogo y comunicación. Asimismo, se han de dar una serie de factores determinantes para la eficacia del proceso, y que para estos autores supone la selección de buenos coaches, un buen programa de apoyo en el entorno organizacional, el compromiso del ejecutivo, y la participación de los jefes. De esta forma, los ejecutivos obtienen nuevas perspectivas para practicar nuevos enfoques de comportamientos que les permite cambiar e incrementar su estrategia de liderazgo. Estos autores señalan como importantes factores externos a la relación, ya que añaden seguridad al proceso, como es el contexto o cultura organizacional que el coach debe conocer como soporte de su desarrollo, de modo que los resultados no sólo se visualizan en el individuo, sino en toda la organización. El estudio se refiere a los beneficios alcanzados a corto plazo, ya que a largo plazo es más difícil medirlos. Por consiguiente, se necesitarán más investigaciones empíricas para mejorar la práctica profesional del coaching ejecutivo.

Otros factores o componentes tomados de la psicoterapia y que constituyen “ingredientes activos” tienen asimismo efectos positivos en el resultado del proceso de coaching ejecutivo. Según un estudio de Smith & Brummel (2013), sobre el cambio de competencias de los ejecutivos en 30 contratos de coaching, los aspectos positivos para los ejecutivos son tres: su implicación en el proceso, el desarrollo de su capacidad de competencias y los planes de desarrollo individual. Los resultados del estudio indicaron que estos tres específicos componentes juegan un papel significativo en el éxito del contrato de coaching ejecutivo, constituyendo una práctica favorable para los coaches que lo aplican. De modo que un componente le lleva a otro, es decir, la implicación en el proceso, como puede ser la terminación de tareas encomendadas por el coach, le posibilita desarrollar sus competencias, que a la vez le conduce a una modificación de sus percepciones, y gracias a ello, a un plan de desarrollo que le facilita el cambio.

No obstante, a pesar de todo lo expuesto, el coaching ejecutivo también tiene fallos y fracasos, bien por el incumplimiento de estos factores, ingredientes y dimensiones explicados, o bien porque el coach no emplea las herramientas y técnicas adecuadas. Pueden ser muchas las causas. Kiburg (2001), basándose en su modelo de ocho componentes, en el que da prioridad a la conformidad del cliente en el proceso (explicado en el capítulo tres), identifica seis problemas o fallos que se pueden dar y que conducen a la no consecución de los resultados.

El autor hace hincapié en señalar tanto la falta de claridad en establecer las metas del coachee, como en la falta de determinación de un compromiso en el que exprese tanto su conformidad en el proceso como en las tareas a cumplir. Asimismo, alude a los posibles conflictos que pueden surgir, y que derivan en tratamientos psicológicos en los que el coach no puede hacer frente. Por último, el entorno organizacional puede también tener efectos negativos en ambas partes, repercutiendo en la efectividad del proceso.

Se considera que estas y otras muchas causas constituyen obstáculos para que el proceso llegue a buen término. Entre estos, los motivos fundamentales estimados son: la falta de dedicación en el tiempo, así como una atención insuficiente para lograr rendimientos adecuados en el coachee; la ignorancia del coach para hacer frente al proceso por falta de experiencia y preparación; la no utilización de las técnicas y herramientas adecuadas; no aplicar el modelo apropiado, y la creación de una relación sin un compromiso ni unos objetivos realizables. Todos estos fallos si se llegan a subsanar, se convierten en factores eficaces con posibilidades de que el proceso tenga éxito.

Wasylyshyn (2003) realizó un estudio con los coaches con el fin de explorar los indicadores de éxito, cuyo resultado condujo a las siguientes cuestiones: implantar una metodología, poseer una alta credibilidad y tener una lealtad profesional, así como una competencia emocional con el coachee para formar adecuadas alianzas de trabajo. Es el coach el que guía el proceso, y como tal, dependen de él gran parte de condicionantes.

El coaching ejecutivo debe apoyarse en un buen profesional que ayude al ejecutivo para que aprenda, crezca y cambie.

Para Brand & Coetzee (2013), las experiencias de las dos partes del proceso indican que el proceso de coaching demanda un alto nivel de conocimiento interpersonal, de comportamientos dinámicos, así como habilidades de los coaches. Se trata de que el coachee reflexione, se oiga mejor, reconozca sus percepciones, cambie sus juicios de valor, modifique sus hábitos negativos, y pueda poner más atención a su trabajo. Y si esto se

produce, los ejecutivos también se pueden convertir en coaches para obtener lo mejor de sus trabajadores y en general de toda la organización.

El éxito o el fracaso tiene por tanto múltiples determinantes, y uno de ellos, tal como se refiere Wasylyshyn (2003), es la implantación de una metodología apropiada. El método, enfoque, o modelo aplicado es clave para el éxito. En el siguiente y último capítulo, se explican los modelos del proceso de coaching ejecutivo considerados más relevantes hasta la fecha.

CAPÍTULO 3

MODELOS RELEVANTES DEL PROCESO DE COACHING

EJECUTIVO

3.1 MODELOS DE SISTEMA

Los modelos de sistema se aplican generalmente a los altos mandos de la organización o líderes organizacionales, en los cuales el coach ejecutivo aplica su conocimiento teórico dentro de un enfoque organizacional.

Para los autores Barner & Higgins (2005), hace falta que el coach comprenda el contexto de la organización, para que cuando haya cambios en el sistema se produzcan también los cambios en el ejecutivo. Asimismo señalan que como el coach necesita interpretar el contexto organizativo, el foco de su proceso se basa en las interacciones sociales dentro de la organización con sus jefes, iguales, equipo y RRHH principalmente. De modo que el coach ha de utilizar diversas técnicas y cuyas más relevantes para estos modelos son el feedback, evaluación 360°, así como entrevistas y modelos gráficos.

Como consecuencia de lo señalado se desprende la importancia que tiene realizar un trabajo efectivo con los otros miembros de la organización con la finalidad de llegar a evaluar eficientemente el problema o conflicto del coachee y poder aplicar el coaching con eficacia.

Estas características (ver figura 2) son claves para el modelo de sistema al que se acoge el coach ejecutivo para intervenir en el proceso de coaching.

El modelo de sistema que se plantea en este capítulo, constituye la matriz que soporta y pone en marcha los principios en el que se basa el coach para realizar su intervención en el proceso hacia la consecución de resultados productivos y eficientes para la organización. No obstante, la base teórica que guía el modelo detenta también limitaciones y problemas asociados a su aplicación.

A continuación se expone el primer modelo de sistema de Thomas J. Saporito, que se dio a conocer en 1996.

3.1.1 MODELO DE CONSULTORÍA DE SAPORITO: EL NEGOCIO UNIDO AL DESARROLLO DEL EJECUTIVO

Thomas J. Saporito es un psicólogo americano, doctor en consultoría psicológica (Counseling) desde 1976 por la Universidad Estatal de Nueva York (SUNY) de Albany. En 1979 empezó a trabajar en una empresa de psicólogos y consultores para la alta dirección, “RHR International” (Filadelfia), donde actualmente es presidente y CEO. Es un experto en la sucesión del CEO, por lo que tiene experiencia a nivel internacional en la aceleración de las estrategias de negocio, fortalecimiento del liderazgo individual y desempeño del equipo. *Su consultoría se enfoca generalmente en organizaciones que están en medio de cambios significativos de estrategia y cultura.*

Saporito publica en la primavera de 1996 un artículo en la revista “Consulting Psychology: Practice and Research”, que difunde la sociedad de consultoría psicológica y que pertenece a la Asociación Psicológica Americana (APA). En este artículo muestra un modelo de coaching ejecutivo fundamentado en las demandas de la organización, con el objetivo de constituir los factores de liderazgo que han de valorarse durante un proceso de coaching. Es por tanto un modelo de sistema orientado a la alta dirección, cuyo peso fundamental recae en el contexto y cultura organizacional que define la función del ejecutivo.

Por consiguiente, el modelo persigue la eficacia del alto ejecutivo o ejecutivo senior, pretendiendo vincular su progreso o desarrollo individual a las realidades de la compañía. De manera que se hace necesario analizar el contexto y los objetivos de negocio del cliente en la organización, con la finalidad de que con el proceso de coaching se pueda incrementar la efectividad en la organización y, por ende, la del propio ejecutivo. Para Saporito (1996) constituye una forma de poder garantizar los retos a los que se enfrentan los ejecutivos.

La adopción de coaching ejecutivo por empresas de Consultoría comenzó, según Judge & Cowell (1997), sobre el año 1990. Saporito (1996) denomina a este modelo “Modelo de Consultoría”, ya que en los años noventa el coaching ejecutivo aparece como la principal subdisciplina de consultoría, siendo los consultores los que lo ponen en práctica. No obstante, Richard Kilburg presenta un año antes, en 1995, un modelo denominado “17 dimensiones de los sistemas organizacionales y de la teoría psicodinámica” (expuesto en el siguiente apartado), que publica en 1996 en la misma revista “Consulting Psychology”. Este modelo fue uno de los primeros que se dio a conocer en la literatura del coaching ejecutivo

en el contexto de la consultoría porque, según el autor, es más real a pesar de la escasez de fundamentos empíricos.

Olivé V (2010) describe al consultor como una persona experta en la organización y en el cambio empresarial, es decir, un generador de valor añadido que facilita tanto el desarrollo de la empresa en general como el crecimiento profesional de sus líderes, y que además aporta un saber experto.

Por consiguiente, el consultor tiene el perfil requerido para ejercer como coach en el modelo de sistema creado por Saporito, razón por la cual lo llama modelo de consultoría, y aunque, según Kilburg (2000), su función sea distinta al coach ejecutivo en su cometido, cuando el consultor funciona como tal amplía sus fronteras o límites y se enriquece. De esta forma, se considera que favorece considerablemente su actuación en el proceso de coaching, ya que posee más conocimiento que el coach, es más competente y puede acompañar más útilmente al ejecutivo.

Saporito (1996) se apoya como consultor en todos estos conocimientos para elaborar su modelo, ya que el consultor coach ejecutivo posee una función mucho más experta y valiosa para desempeñar el proceso con éxito.

La trayectoria de Saporito en el mundo empresarial ha estado vinculada desde siempre al mundo de la consultoría, participando en todos los aspectos de la organización, especialmente con directores generales, consejos de administración, y alta dirección en la planificación de su sucesión y liderazgo. Es por ello que, como experto en las organizaciones y en sus líderes, da un peso significativo al *contexto organizacional*, donde el ejecutivo ha de crear un valor añadido, así como ser consciente de los problemas de su entorno para tener la seguridad de tratar la complejidad de los problemas que les bloquean como líderes.

El autor considera también importante *la integración e interrelación del líder con personas claves dentro de la organización*, ya que al considerar la organización como un sistema, el contexto organizacional está determinado por sus miembros, que son los que crean la cultura y filosofía de la organización y los que están en continua interacción.

Estas dos características de su modelo constituyen el foco del proceso, de modo que está fundamentado en el conocimiento del contexto organizacional y en la interacción del líder o ejecutivo con las personas claves de su organización.

Los dos factores configuran una parte importante de la base teórica que el coach debe tener para aplicar con efectividad la metodología del modelo.

El proceso de coaching ejecutivo supone para Saporito (1996) la implantación de una metodología con la finalidad de preparar al cliente para dirigir con eficiencia su organización. En consecuencia, el trabajo de los consultores ha de estar ligado íntimamente, según el autor, a las realidades del negocio del cliente, siendo necesario que éste vaya más allá del escepticismo que a veces muestra, para que pueda entender sus exigencias o demandas.

El modelo consta de cuatro etapas (ver figura 2). El autor interpreta estas etapas basándose en la exposición de un caso de estudio realizado a un alto ejecutivo para ejemplificar los pasos del modelo que se exponen a continuación.

La etapa primera de consultoría la llama “*constitución o instauración*”. Se trata de implantar el modelo, y para ello, el autor explica que se ha de concretar o *determinar el entorno o contexto de la organización*, factor clave en el coaching de sistema con el objetivo de confirmar las demandas del cliente para poder aplicar el coaching. De modo que es necesario trabajar íntegramente con la organización, conocer sus requerimientos, cultura filosófica y cultura en general. Igualmente, el coach ha de trabajar con el ejecutivo con el fin de conseguir una adecuada comprensión del contexto.

Una vez definido el contexto, el autor estima que el consultor ya está preparado para crear un *perfil de éxito* que incluya los objetivos que el cliente ha que alcanzar, así como identificar sus comportamientos relevantes, necesarios para lograr el propósito del coaching.

Para crear este perfil, Saporito (1996) plantea tres preguntas que considera fundamentales. En la primera, el consultor ha de saber cuales son las *demandas organizacionales*, es decir, ha de entender tanto los desafíos con los que se encuentra la organización, como los que tiene el departamento o departamentos que lidera el ejecutivo que se somete al proceso, para que de esta forma el coach pueda analizar el grado de desarrollo de la organización o el tipo de estrategia que se aplica. En definitiva, ha de conocer los problemas o deficiencias en la que pueda estar inmersa la organización.

La segunda cuestión es analizar los *factores de éxito* necesarios para el buen funcionamiento del ejecutivo en la organización. Se trata, según el autor, de determinar lo que debe hacer el cliente para cubrir con éxito sus expectativas y, de este modo, comprender las necesidades de liderazgo que definen su función como ejecutivo, factor clave para empezar el proceso de coaching.

El último punto trata de averiguar los *requerimientos de procedimiento* necesarios para conseguir estos factores de éxito, es decir, es necesario investigar sobre las cualidades y comportamientos relevantes que necesita el ejecutivo en su tarea, ya que es importante para el consultor conocerlas durante el proceso de coaching.

Respondiendo a estas tres cuestiones se podría crear, según el autor, un perfil de éxito donde se incluiría también el encuentro con personas dentro de la organización, es decir, individuos que tienen una relación directa con el ejecutivo con la finalidad de retar al ejecutivo en las tareas que ha de cumplir. “Es en esta etapa donde se constituyen las expectativas de lo que será el trabajo para el consultor, estableciéndose las bases constituyentes para iniciar el proceso” (Saporito, 1996:100)

En esta primera fase aparece un elemento clave que supone, como ya se ha señalado, una característica principal de la metodología o base teórica que debe aplicar el coach, que es el contexto organizacional. Significa el soporte que necesita el coach para comenzar el proceso, ya que de otra forma el proceso terminaría fracasando. Por consiguiente, el contexto de la organización constituye el núcleo de esta fase, por lo que el coach necesita conocerlo con el propósito de crear el perfil de éxito del ejecutivo. Asimismo, el otro punto importante señalado es la relación que mantiene el coachee con los otros miembros de la organización, ya que posibilitará al coach dirigirle para que realice con éxito su cometido.

En la segunda etapa del modelo se trata de evaluar al ejecutivo, es decir, una vez definidos el contexto y las posibilidades de cambio, los consultores tienen la tarea de reunir tanto los datos obtenidos como sus conocimientos para evaluarlo.

Según Saporito (1996:99), “la evaluación es un componente clave para analizar la actitud del ejecutivo como líder y, de esta forma, comprobar si está ligado a las demandas identificadas en el “perfil de éxito” que se establecen en la primera etapa”.

A esta valoración lo denomina “*guía de desarrollo personal*” y sirve para determinar la tercera etapa del modelo. “Para valorar al ejecutivo, los consultores le hacen una entrevista semiestructurada sobre su experiencia en la gestión y ejecución de sus tareas, así como sobre la política, filosofía o estilo que emplea para llevarlas a cabo” (Saporito, 1996:101).

En esta fase se aplica también, aparte de la técnica de la entrevista al ejecutivo, el proceso de evaluación de 360°, herramienta que tiene como finalidad obtener mediante las entrevistas el punto de vista de sus jefes, iguales y subordinados. De esta forma “los consultores coaches serán capaces de poder tener una visión general de las necesidades

de desarrollo del cliente, así como de las demandas del proceso de coaching” (Saporito, 1996:99). Se trata de que el ejecutivo tenga una mayor apertura, ya que conocer las opiniones de los otros en la organización supone un primer paso para aprender sobre sus necesidades y requerimientos necesarios para liderar la organización.

La utilización de la herramienta “evaluación 360º” es necesaria para llevar a cabo la metodología del modelo, ya que la valoración realizada al ejecutivo ha de ser fiable. De esta forma quedará sujeto a las necesidades de su liderazgo o competencias que necesita en su tarea, constituidas en la primera etapa del modelo.

En la tercera etapa se construye un plan de desarrollo dividido en dos partes. “En primer lugar, el consultor usa la herramienta de feedback donde el ejecutivo discute o debate con su equipo, sus iguales y su jefes, con la intención de definir su papel en la organización y poder asegurar el apoyo de estos. De la misma forma, el consultor se reúne con todos ellos para seguir proporcionándole feedback a su cliente. Posteriormente es cuando se crea un plan de desarrollo de liderazgo” (Saporito, 1996:101)

El autor considera fundamental la herramienta de feedback, ya que constituye una parte crítica para ayudar al ejecutivo a establecer una apreciación sobre las cuestiones de desarrollo que tiene que plantearse para alcanzar sus objetivos.

El consultor también podrá construir su propio conocimiento a fin de prepararse en la realización de sus funciones como coach ejecutivo en la última etapa.

El principal objetivo para el consultor será centrarse tanto en las fortalezas, necesidades de desarrollo y experiencias del ejecutivo, como en el tipo de coaching que ha de aplicar para ayudarle a aumentar la efectividad en su organización.

El perfil de éxito se usa de nuevo en esta etapa, ya que supone una gran ayuda para seguir avanzando en el proceso.

“El plan de desarrollo de liderazgo se construye con el jefe del cliente y el propio cliente para asegurar la asimilación y compromiso de todas las partes interesadas” (Saporito, 1996:102). Se trata de que en las sesiones de coaching de esta tercera etapa el objetivo sea reflexionar sobre el papel que debe adoptar el cliente con la ayuda de las reuniones mantenidas con el equipo, iguales y jefes. Por consiguiente, recibirá de su coach un feedback efectivo, así como una eficaz ayuda para que acople correctamente sus funciones o tareas. Asimismo, el coachee tiene la posibilidad de recibir feedback de todas las otras partes interesadas de la organización, para las que ejerce su papel de liderazgo.

En definitiva, el feedback supone el epicentro fundamental con el que el cliente toma conciencia de las funciones que tiene que desarrollar en su organización. De manera que es fundamental la colaboración de todas las partes implicadas en el sistema (el jefe inmediato, el jefe de RRHH y su equipo de trabajo), con el objetivo de construir un plan de desarrollo de liderazgo.

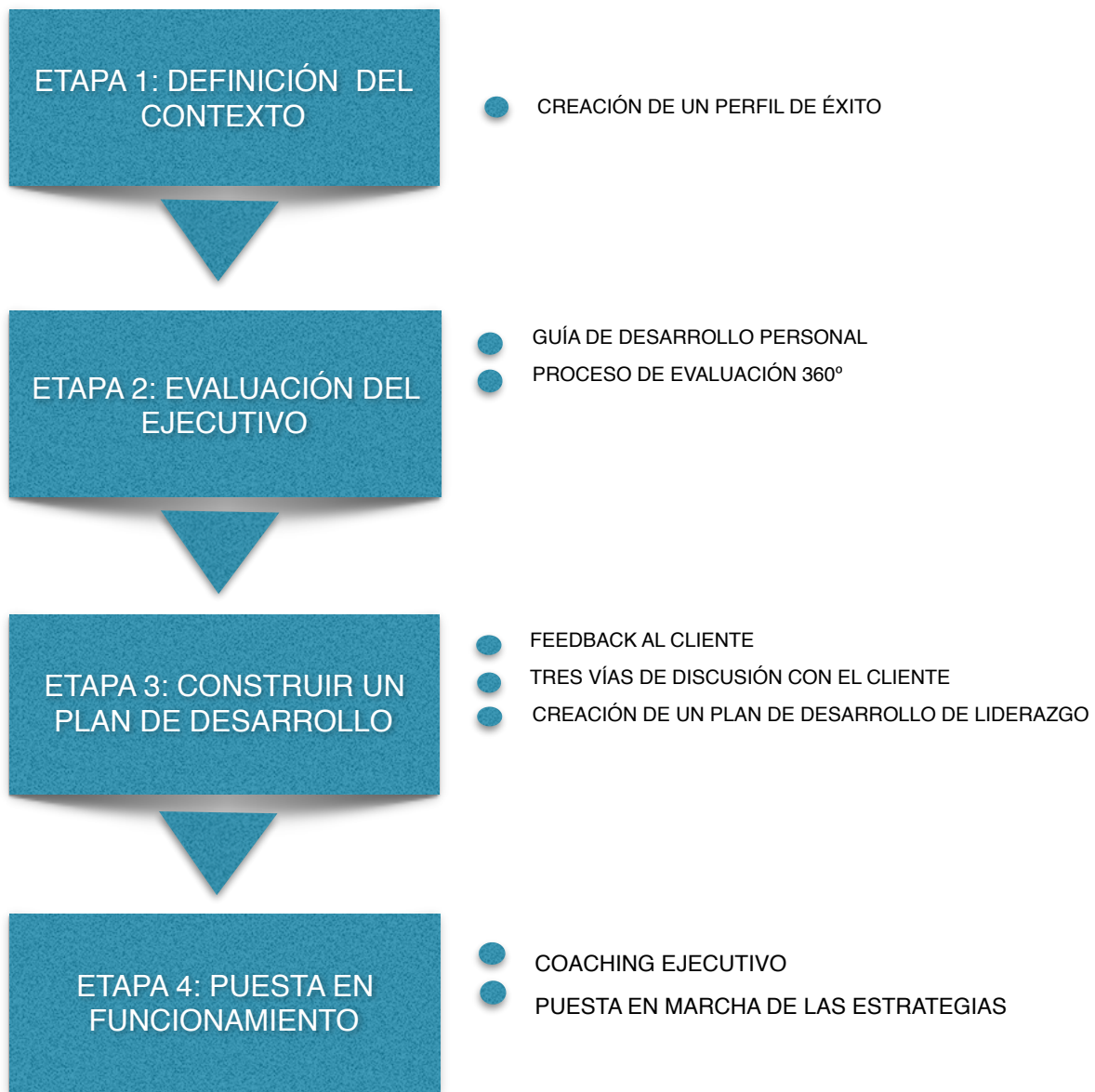
La cuarta y última etapa es la de aplicación o puesta en funcionamiento. Saporito (1996:99) la define como “el punto del proceso en el que los consultores se mueven a partir de la determinación de las necesidades, y de como tienen que trabajar con ellas para conseguir que se hagan realidad”. El coaching ejecutivo en esta etapa, y según el autor, es más evidente y está más agrupado, porque tiene ya una base que es una continuación de lo que se ha ido formando durante todo el proceso, tanto en la evaluación como en el plan de desarrollo del ejecutivo. “De esta forma el coaching ejecutivo es más confiable y más seguro para el coach y su cliente” (Saporito, 1996:99)

Es en esta etapa donde se ponen en marcha las estrategias o desarrollo de experiencias acumuladas, conseguidas con la ayuda de las herramientas que el coach ha aplicado con la intención de lograr que el ejecutivo pueda cambiar o modificar su comportamiento y que consiga sus objetivos para ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

Tanto la creación del perfil de éxito como la evaluación del ejecutivo y el plan de desarrollo de liderazgo, son de gran ayuda para el coach a la hora de aplicar el coaching de forma eficiente para lograr que los objetivos estipulados se materialicen.

Estas cuatro etapas que definen el modelo de consultoría han sido diseñadas para una estructura organizacional grande, de manera que están enfocadas sólo en el alto ejecutivo o líder en la organización. O lo que es lo mismo, un gran directivo que tenga que dirigir de forma eficiente un equipo de trabajo y que conozca y sepa poner en práctica sus funciones de líder. En consecuencia, los líderes, altos ejecutivos o ejecutivos seniors, están ligados a la organización en su conjunto, por lo que constituyen el motivo principal para que el modelo se fundamente en las demandas organizacionales y que su eficacia esté vinculado a las acciones del conjunto del sistema.

FIGURA 2. Esquema de las cuatro etapas del modelo de consultoría de Thomas J. Saporito



En el modelo se hace hincapié en el estudio que ha de realizar el coach sobre el contexto general de la organización con el propósito de conocer la cultura, estrategia, tecnología, necesidades y política de la compañía, de forma que le permita evaluar al ejecutivo en todas estas dimensiones.

Los individuos que se interrelacionan con el ejecutivo como sus jefes, personal de RRHH, equipo de trabajo, subordinados o iguales son igualmente fundamentales, de modo que el coach ha de conocerlos a través de la realización de entrevistas para entender su trabajo y su relación o contacto con el cliente.

Por consiguiente, la evaluación que efectúa con el ejecutivo es crucial para conocer el grado y la calidad de interacción que tiene con los otros de la organización, ya que la comunicación y la capacidad de integración son cruciales para el buen desempeño de sus funciones en la organización. Razón por la cual el consultor coach utiliza herramientas como el feedback y el proceso de 360°, puesto que ofrecen un diagnóstico bastante verídico de la organización, a la vez que hacen más consciente al cliente de sus debilidades y de la situación en que se encuentra.

La última etapa va a suponer el establecimiento o puesta en funcionamiento de toda la metodología de la que se ha servido el coach para conocer a fondo las necesidades del ejecutivo. Supone un largo proceso de sesiones o etapas que se materializa al final, donde ha de dar sus frutos.

En definitiva, el modelo se centra primero en conocer el entorno en el que se mueve el ejecutivo para de esta forma definir su plan de desarrollo. En consecuencia tiene un enfoque organizacional o sistémico, ya que la evolución personal del cliente implica un desarrollo dentro del entorno organizativo donde ejerce sus funciones. De modo que sin una comprensión adecuada del contexto organizacional, el fallo en el proceso de coaching ejecutivo está asegurado.

No se trata de que el ejecutivo desarrolle sus competencias y cambie sus comportamientos para sí mismo, sino de que instaure un valor añadido en la organización junto con las personas con las que trabaja, y de que sea consciente de los problemas de su entorno para resolver con éxito las demandas de la organización.

El alto ejecutivo es el protagonista y como tal, el coaching ejecutivo se desarrolla en cuatro etapas con la finalidad de aumentar su eficacia para la organización. Se considera que el modelo tiene una limitación para los demás mandos de la organización (iguales, subordinados), ya que no se les aplica las etapas de este modelo de consultoría.

De modo que a pesar de que constituyan figuras claves y supongan un vínculo entre la alta dirección y el resto de la plantilla, no se someten del mismo modo a un proceso de coaching dirigido para el conjunto del sistema organizacional.

Para Barner & Higgins (2007:152), “dentro de la perspectiva de los sistemas, el punto central para que comience el coaching es el campo de las interacciones sociales en el que el cliente está metido”. Es decir, el consultor coach ha de ayudar al alto ejecutivo a adaptar sus comportamientos a sus metas personales, así como a acercarse a los otros individuos claves de la organización, a fin de que interactúe tanto con ellos como con el sistema

organizativo. Por lo cual el feedback, la evaluación de 360° y las entrevistas son claves para este modelo.

El consultor coach que trabaje con el alto ejecutivo sobre la base o fundamento de este modelo ha de tener un rol experto, es decir, estar capacitado en cuanto a su experiencia como líder en organizaciones, tener conocimientos altos en la aplicación metodológica de la herramientas necesarias señaladas, así como haber trabajado durante muchos años con los altos mandos de la organización.

3.2 MODELOS CONDUCTUALES

Los modelos conductuales, a diferencia de los modelos de sistema, tienen una amplia aplicación en la organización, que va desde los mandos intermedios hasta los altos ejecutivos.

El coach ejecutivo puede ser tanto un consultor, como ocurre en el caso del modelo de 17 dimensiones de Kilburg que expongo a continuación, como un profesional del proceso de coaching, que se explica en el modelo integrativo de Passmore mostrado también en este apartado.

Este enfoque está orientado hacia la conducta de los ejecutivos, de modo que se trata de que el coach consiga cambiar el comportamiento del directivo en su puesto de trabajo con el fin de que pueda desarrollar nuevas competencias.

Estos modelos difieren considerablemente del enfoque clínico, dado que no se indaga sobre el pasado del ejecutivo para detectar posibles problemas psicológicos inconscientes, sino que el foco del modelo es puntual, es decir se orienta hacia un comportamiento improductivo y reiterado.

“Los coaches intentan definir las metas de coaching desde una perspectiva mucho mas limitada que los coaches clínicos, en aquellos comportamientos de liderazgo que han sido objeto de cambio” (Skiffington & Zeus 2003:151)³⁸

En cuanto al contexto organizacional en el que opera este enfoque, Barner & Higgins (2005) sugieren que los coaches deben ser capaces de equilibrar las expectativas de la organización con las metas y preocupaciones de los cambios personales que efectúan con

³⁸ Citado en Barner & Higgins, 2005

los clientes. Por consiguiente, a diferencia del modelo clínico, el entorno, la cultura, así como las personas que trabajan para o con el coachee, forman parte también de la intervención del coach con el objetivo de que los cambios se produzcan de forma eficaz en el ejecutivo. “Los coaches pueden apoyar mejor el cambio personal, animando a los clientes a comprender el impacto de su comportamiento, tanto en ellos mismos como en los otros, y buscando formas para adecuar o cambiar sus comportamientos de forma constructiva junto con las expectativas de sus organizaciones” (Skiffington & Zeus, 2003)³⁹

Las técnicas y herramientas aplicadas en estos modelos son: evaluaciones de desempeño, feedback 360°, datos recogidos de cuestionarios estructurados y entrevistas a terceros, a fin de obtener información en profundidad sobre los aspectos elegidos de cambio para que estos se produzcan eficazmente en el coachee.

Los inconvenientes que pueden producirse es que no se tenga en cuenta el entorno donde actúa el ejecutivo y que el coach no logre alinear los cambios de comportamiento que necesita el coachee con las necesidades de la organización, de manera que puedan ocurrir situaciones muy puntuales que perjudiquen al ejecutivo, sobre todo en altos mandos y relativas a cambios innecesarios que vayan en detrimento o causen un perjuicio sobre las metas del conjunto de la organización.

Este enfoque engloba tres modelos destacados en la literatura del coaching ejecutivo, teniendo en cuenta su aporte novedoso en el desarrollo de competencias del directivo, ya que supone un foco principal de cambio en el que radica esta joven profesión. A continuación se exponen los tres modelos.

3.2.1 MODELO DE KILBURG: LAS 17 DIMENSIONES DE LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y DE LA TEORÍA PSICODINÁMICA Y SU VERSIÓN MODIFICADA.

Richard Kilburg es un psicólogo americano doctor en psicología clínica por la Universidad de Pittsburgh (Pensilvania) desde 1972. En su trayectoria profesional ha ocupado cargos en el departamento de psiquiatría de la misma universidad, además de ejercer como médico psiquiatra y consultor.

³⁹ Citado en Barner & Higgins, 2005

Actualmente es el Director General de la oficina de RRHH de la Universidad John Hopkins (Baltimore) Maryland, así como CEO de la consultora RRK Coaching y desarrollo ejecutivo en la misma ciudad. Es autor de seis libros sobre coaching ejecutivo, así como numerosos artículos. Asimismo, es pionero en el análisis e investigación del proceso de coaching ejecutivo y de modelos y metodologías a seguir dentro de las ramas de psicología clínica, por lo que se considera un referente fundamental en el campo del coaching.

El modelo “17 dimensiones de los sistemas organizacionales y de la teoría psicodinámica” cuyo proceso se desarrolla también en el contexto de la consultoría, fue presentado en 1995, un año antes que el modelo de Saporito, aunque publicado en el mismo volumen y número de la revista Consulting Psychology donde se divulgó en la primavera de 1996. Richard Kilburg es nombrado en otoño de ese mismo año editor invitado de la referida revista, del que es miembro actualmente, por lo que empieza a publicar desde 1996 numerosos artículos sobre la práctica del coaching.

Su modelo de coaching ejecutivo contiene un enfoque conductual por estar basado en el cambio de conducta del coachee como resultado de causas externas. En el artículo donde se divulgó el modelo menciona *cinco factores principales que engloban las intervenciones de coaching ejecutivo* y que considero relevante aclarar, ya que analiza las relaciones de coaching necesarias para valorar el resultado del proceso.

En el año 2001, el autor da a conocer otro modelo en la misma revista y que se fundamenta en *ocho componentes eficaces de coaching ejecutivo*, donde examina el protocolo de conformidad como factor base primordial para la eficacia del proceso, que se plantea también en este apartado por contribuir considerablemente a la literatura del coaching ejecutivo.

El modelo de las 17 dimensiones posee un tratamiento conceptual, así como una visión general e integrada del proceso de coaching. Consta de cinco componentes y se destaca principalmente, según el autor, por el establecimiento de metas, de métodos o técnicas de intervención y de factores de hipótesis en cuanto a los resultados negativos de la práctica de consultoría.

Kilburg (1996) considera que la intervención de coaching ejecutivo en el contexto de la consultoría es más efectiva, a pesar de la falta de fundamentos empíricos. De modo que lo justifica a través de este modelo (primero en aparecer en el campo de la consultoría). Aun

así, las diferencias entre coaching y consultoría no están claras, por lo que lo justifica refiriéndose así a la confusión que percibe entre los dos términos: “cuando trabajo con un cliente sobre los evidentes problemas organizativos y de sus sistemas, me inclino a pensar en esto más como consultor, y más como coaching cuando trabajo con el comportamiento del cliente que interviene en las interacciones con el sistema organizacional y con la adaptación de las personas en su papel de ejecutivo” (Kilburg 2000:77).

El autor pretende diferenciar la práctica del coaching ejecutivo de otros tipos de estrategias de consultoría, pese a que menciona también que “no existe una línea normal que un coach pueda cruzar entre consultoría y coaching, ni tampoco en una sesión particular o durante la relación de compromiso con el cliente” (Kilburg 2000:78), recalcando que aunque en todos los casos las metas sean iguales, la versión modificada y mejorada que presenta posteriormente este modelo ayuda a clarificar esta variedad.

Por consiguiente, el autor no establece una distinción entre los dos términos, sino que para él los dos están interrelacionados, es decir, un consultor podrá actuar como coach y al revés. Se trata de un respaldo mutuo que ofrece una mayor apertura al buen desenlace del proceso. Kilburg (2000) indica que se hace necesaria una guía práctica sobre cómo los consultores o coaches pueden trabajar con los ejecutivos con el propósito de mejorar su comprensión sobre procesos, estructuras y cuestiones psicodinámicas, ya que pueden influir en el comportamiento y desempeño tanto del ejecutivo como de la organización.

Antes de exponer la segunda versión del modelo, en la que hace una distinción más exhaustiva sobre este aspecto, examino primero su modelo de las 17 dimensiones de la psicodinámica y de los sistemas organizacionales que dio a conocer en 1995 (figura 3).

El modelo se basa en las teorías psicodinámicas que perciben el desarrollo humano como una confrontación entre el individuo en desarrollo y las demandas del mundo social que le rodea. Según Kilburg (1995), los académicos y profesionales han empujado los límites sobre la comprensión y aplicación de la teoría psicodinámica hacia la práctica organizativa de desarrollo de la organización en dos niveles de conducta: individual y organizacional.

Kilburg (1996) explica como los dos niveles pueden ser integrados por el consultor en su práctica como coach ejecutivo. Asimismo, el modelo se apoya en la teoría general de sistemas que desde su origen, se ha constituido como una verdadera revolución en su campo de conocimiento, influyendo profundamente en la forma de gestionar una organización. Esta teoría se basa en la premisa de que el único modo significativo de estudiar la organización es analizarla como un sistema compuesto de variables mutuamente dependientes. Las dos teorías son según el autor complementarias.

El modelo de 17 dimensiones que presenta el autor (figura 3), ilustra la complejidad en la que se ve cualquier consultor cuando se enfrenta a su trabajo en una organización. Las 17 dimensiones están dispuestas alrededor del perímetro de un círculo y representan *seis principales componentes o factores de la teoría general de sistemas* (entrada, rendimiento, salida, estructura, proceso y contenido), *junto con las once categorías o elementos principales de la teoría psicodinámica moderna*. Dentro de estas once dimensiones, cuatro son estructuras psicológicas, (conciencia, yo idealizado, yo instintivo, yo racional), otras cuatro pertenecen a los componentes internos de las funciones del individuo (emoción, conocimiento, defensa, conflicto) y las últimas tres se refieren a los tipos de relación (pasado, presente y focal).

Estas diecisiete dimensiones fluyen e interactúan a través de cinco niveles o elementos de conducta de la organización (los que están en la figura 3 dentro del círculo), que van desde el individuo, a través de los grupos y subsistemas hasta la organización en su conjunto. Por consiguiente, los consultores deben ejercer su trabajo teniendo muy en cuenta cada una de estas 17 dimensiones, dado que según el autor, influyen a través de su interrelación en los acontecimientos que se dan en la vida de la organización.

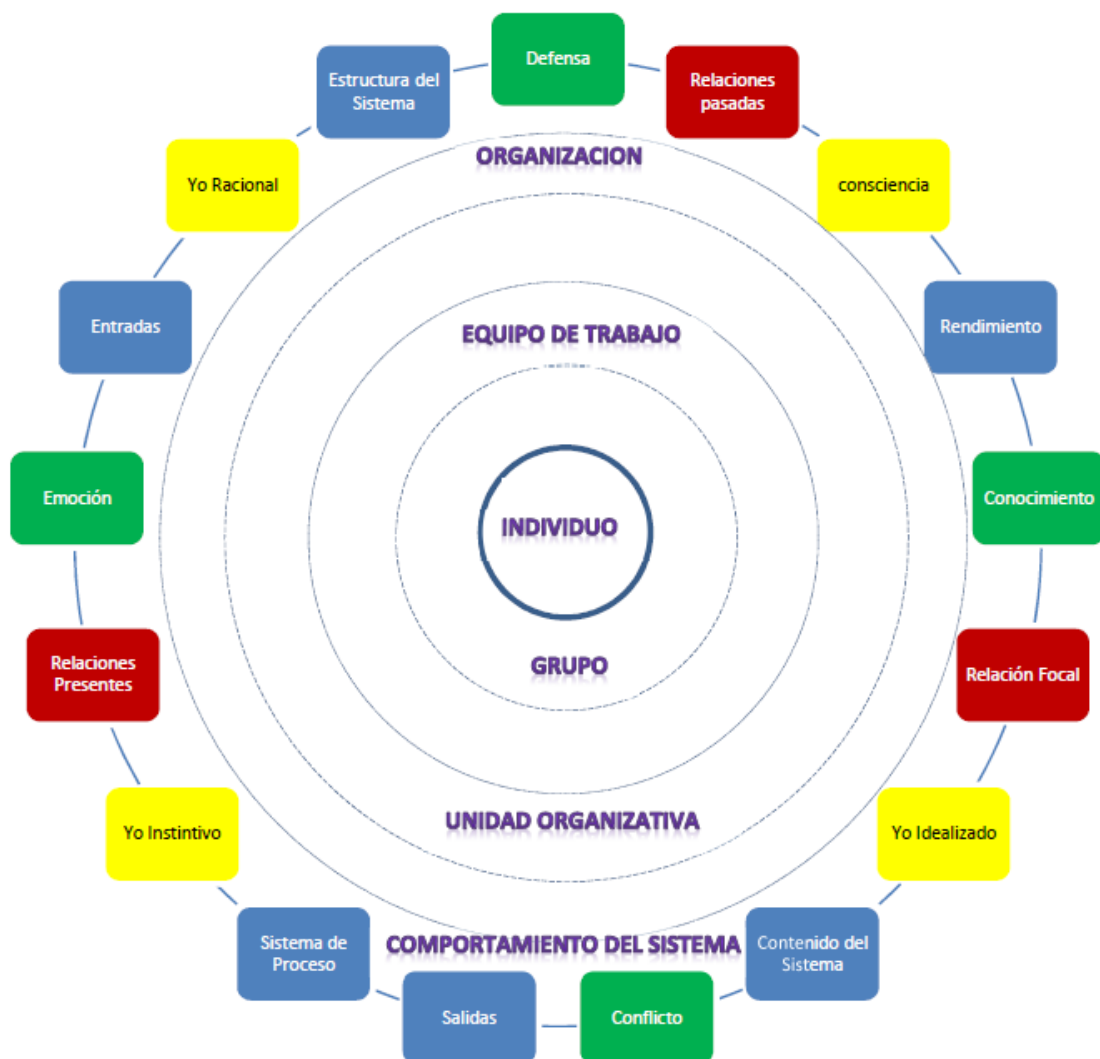
En cuanto a los *elementos de la teoría general de sistemas*, el autor simboliza las seis dimensiones señaladas (entrada, rendimiento, salida, estructura, proceso y contenido), que proporcionan los elementos de la estructura formal, informal y focal que puede tener una organización.

En una estructura formal alude como elementos a las tareas pendientes de hacer, valores y jerarquía, entre otros, que se dan tanto en la entrada del sistema, como en su rendimiento y salida. Para la estructura informal ejemplifica elementos como intereses, relaciones y alianzas políticas. Y con el foco estructural se movería desde el interior del individuo, hacia los grupos y unidades organizativas u organizaciones, tanto a nivel local, regional, nacional, internacional y mundial.

Asimismo, representa de forma similar estas seis dimensiones con elementos de contenido organizacional en su entrada, rendimiento y salida, como son el liderazgo, el establecimiento de metas, la comunicación o la motivación entre otros, así como los tipos de departamentos que existen en la organización. Según Kilburg (1995) constituyen algunos de los muchos elementos que componen el conjunto del sistema.

En las dimensiones de entrada, rendimiento y salida, el consultor, según el autor, ha de tener una evaluación completa sobre las otras dimensiones del sistema: estructura, proceso y contenido, así como de sus interacciones para poder proporcionar de forma eficiente un asesoramiento y una solución a los problemas organizativos. Lo que demuestra la complejidad de los sistemas organizacionales con la que tienen que retarse los consultores.

FIGURA 3. Modelo de las 17 dimensiones de los sistemas organizacionales y de la teoría psicodinámica de Richard Kilburg



Por otra parte, las once dimensiones de la teoría psicodinámica proporcionan explicaciones complejas de las motivaciones y comportamientos de los individuos tanto de forma individual como en grupo, por lo que el modelo facilita una base donde se explican los principales elementos que pueden ser útiles para los psicólogos consultores.

La existencia de conflictos en las organizaciones podría ocurrir en el individuo, según Kilburg (1995), en el nivel consciente y en el inconsciente. Asimismo, los componentes internos de las funciones del individuo (emoción, conocimiento, defensa y conflicto) a través de los objetivos organizativos, pueden dar lugar a problemas considerables en los esfuerzos de los individuos a la hora de gestionarlos tanto para sí mismos como para el sistema organizacional. En cuanto a las últimas tres dimensiones sobre los tipos de relación, (pasada, presente y focal), el autor explica que cualquier persona está compuesta de relaciones pasadas, actuales, y focales, de modo que podría ser contratada en cualquier momento.

Estas relaciones también pueden dar lugar a conflictos que se manifiestan en el centro de trabajo, sobre diversas categorías ocupacionales como subordinado, jefe, compañero de equipo etc.,.

Kilburg (1996) creó este modelo para que el coach ejecutivo hiciera posible la dirección de los individuos o clientes a través del complejo mundo que los enfrenta, demostrando que el consultor cuando trabaja con su coachee puede centrarse en cualquiera de estas 17 dimensiones, subcomponentes o interacciones, y decir que está realizando coaching ejecutivo.

Cada dimensión puede interactuar con cualquier otra dimensión. Los consultores han de elegir conscientemente las dimensiones con las que deben trabajar, dado que están relacionadas con el tipo de intervención o enfoque empleado, a pesar de que haya otras asimismo vinculantes (por ejemplo, cuando las intervenciones de procesos humanos tienden a centrarse en individuos o grupos).

Por consiguiente, se pueden utilizar muchos tipos de intervenciones diferentes para ayudar a una organización. El autor señala que la meta de los consultores es la misma, ayudar al individuo con autoridad y responsabilidad en una organización dada a mejorar tanto su desempeño como el de su organización, a través de su diagnóstico e intervención.

De manera que en cualquier campo de conocimiento puede haber un consultor que intervenga de forma eficaz en el funcionamiento de la organización. Aun así, el autor cree que con este modelo es imposible diferenciar el coaching ejecutivo de otras formas de consultoría, formación o desarrollo organizacional, ya que este modelo lo pueden usar un conjunto muy diverso de profesionales, de modo que deduce que no es representativo para el coaching ejecutivo.

Por este motivo, Kilburg (1996) presentó un año después, en 1996, una versión modificada del modelo con la finalidad de diferenciar el coaching ejecutivo de otros tipos de estrategias de consultoría.

En esta versión modificada, intenta que la nueva interpretación ayude a aclarar esta complejidad, así como a diferenciar el coaching ejecutivo de estos otros tipos de estrategias de consultoría. Se trata de que el coach se involucre con éxito en el proceso de coaching, de modo que clasificó las dimensiones en tres focos (figura 4).

El foco ejecutivo, o el del ejecutivo individual, analiza el yo racional, la conciencia, el yo instintivo y el yo idealizado. Este foco compone, según el autor, las cuatro estructuras psicológicas del modelo original, de modo que incluye los cuatro componentes internos de la función del individuo (defensa, emoción, conflicto y conocimiento). Asimismo, incorpora otros elementos como son tareas que una persona emprende cuando hace su trabajo (conocimiento, habilidades, estilos, funciones y tareas entre otros).

Otro foco del modelo se denomina *sistema organizacional* (localizado a la izquierda de la figura 4) y *que se fundamenta, como se ha mencionado antes, en la teoría general de sistemas aplicada a las organizaciones que está integrada por seis dimensiones de la teoría general de sistemas*: la estructura del sistema, el proceso, el contenido y los sistemas de entrada, rendimiento y salida.

Por último, está *el foco de negociación* constituido por los elementos de relación (pasado, presente y focal) y comportamiento (elementos de conducta de la organización, que van desde el individuo, a través de los grupos y subsistemas, hasta la organización en su conjunto). Este foco se basa en las relaciones y elementos de comportamiento que median en todas las interacciones y actividades entre el ejecutivo y su organización.

En esta versión del modelo, el consultor coach puede trabajar con el ejecutivo tanto en el foco ejecutivo como en los otros. Para el autor, el coaching ejecutivo tiene como objetivo principal el foco ejecutivo, aunque también “podría fluir sobre otros como una forma de enseñar al individuo cómo funcionar mejor como persona y cómo líder en una organización dada, y para un conjunto específico de circunstancias ambientales” (kilburg (1996:138)

Una vez definido y explicado el modelo, el consultor ha de poner en práctica el proceso utilizando cinco factores.

El autor adopta de Weinberger (1995) estos cinco factores principales que comprenden las intervenciones de coaching ejecutivo, ya que considera que significa un acercamiento a la psicoterapia, además de mapa de rutas del proceso y un ajuste para las relaciones de coaching ejecutivo.

FIGURA 4. Los focos del proceso de coaching ejecutivo de Richard Kilburg.



Estos factores están basados en el modelo psicoterapéutico de intervención de Weinberger (1995) y *sirven para identificar elementos comunes en cada uno*, los cuales, según Weinberger (1995), son totalmente medibles. Los cinco factores los utiliza Kilburg (1996) en la intervención de coaching ejecutivo por considerar que a través de ellos tiene lugar el verdadero trabajo del proceso. *Estos son:*

- Establecimiento de un acuerdo de intervención donde se discuten y acuerdan los objetivos del proceso, su desarrollo y la confidencialidad.
- Construcción de la relación de coaching.
- La creación y mantenimiento de perspectivas de éxito durante el proceso.
- Facilitación de experiencias de control cognitivo o de comportamiento, donde el autor estudió las técnicas necesarias que podían favorecer este componente (confrontación, resolución de problemas, habilidades comunicativas, flexibilidad o creatividad).

- La evaluación y aplicación de los resultados del coaching ejecutivo, tanto en los fallos como en los logros.

Los cinco elementos se han de dar en su justa medida, según el autor, para que el proceso de coaching constituya en el campo de la psicodinámica, el sistema en el que todos estos elementos interrelacionados puedan funcionar de acuerdo a motivaciones tanto conscientes como inconscientes.

Para Cocivera & Cronshaw (2004) es un modelo holístico e integrado que ayuda a los profesionales en sus responsabilidades con el coaching ejecutivo.

Todos estos factores se dan habitualmente en las intervenciones, de modo que configuran el medio propicio que ayuda a entender y encauzar mejor el proceso de coaching con el fin de lograr un mejor resultado.

El modelo de las 17 dimensiones en su versión modificada, funciona como una base desde la que operar sobre la relación de coaching y donde el ejecutivo se mueve usando el entorno organizativo. La misión del coach es proporcionar una relación constante de apoyo en el contexto de la relación.

El autor hace hincapié en la importancia del uso de técnicas durante la implementación de cada uno de los cinco componentes de la intervención de coaching, como el modelo de rol, las simulaciones etc.,.

Para Kilburg (2000), cuando el proceso de coaching ha empezado, las técnicas y métodos que ayudan al cliente a alcanzar los objetivos establecidos constituyen el corazón del coaching ejecutivo. De modo que uno de los constantes retos del coach, según el autor, es contar con la experiencia necesaria para poder elegir entre la diversidad de técnicas de formación existentes, con el fin de poder usarlas eficaz y profesionalmente.

Kilburg (1996) comparte algunas características de las intervenciones psicoterapéuticas, de manera que si se aplica al proceso de coaching, algunos factores considerados negativos podrían repercutir también en algunas situaciones. Por consiguiente, los resultados negativos del proceso pueden derivar, según el autor, de psicopatologías o resistencia al cambio del cliente, falta de empatía del coach o de inhabilidad para clarificar el contrato entre muchas otras.

Para Peterson (2011) este trabajo es quizás el mejor ejemplo en la dirección de la complejidad de cada nivel del proceso de coaching, ya que abarca la psicodinámica del cliente, su psicología en el proceso de aprendizaje, las dinámicas de la relación de coaching y las complejas realidades del contexto organizacional.

3.2.2 MODELO DE LOS 8 COMPONENTES DE KILBURG: FACILITANDO LA ACEPTACIÓN EN EL COACHING EJECUTIVO

Kilburg publica en otoño del 2001, en la misma revista, un artículo en el que da a conocer un modelo de ocho componentes que persigue la eficacia del coaching ejecutivo. Según el autor, hasta la fecha no se han encontrado investigaciones en la literatura de psicología, excepto en la de atención a la salud durante los últimos treinta años, sobre los problemas de conformidad del cliente en el proceso de coaching ejecutivo. Por consiguiente, en el modelo analiza la aceptación del cliente como uno de los elementos más relevantes que proporcionan resultados a largo plazo.

De modo que seis años más tarde de la publicación de la versión modificada del modelo de las 17 dimensiones, en su insistencia por descubrir los elementos que influyen de forma positiva en el coaching y con el propósito de llegar a los resultados deseados, muestra este modelo que engloba ocho componentes y que considera esencial para la efectividad del proceso de coaching ejecutivo.

Es un modelo centrado en la relación coach-coachee. El autor considera que la alianza de trabajo es fundamental para conseguir la eficacia de la intervención del coach en el proceso, de modo que se focaliza en un elemento que considera fundamental para el buen desarrollo del proceso y que es la adherencia o conformidad del cliente en el inicio de la relación.

A diferencia del modelo de 17 dimensiones basado en teorías psicodinámicas y en la teoría general de sistemas, donde hace hincapié en la interrelación del coachee con las circunstancias organizacionales, y en el que muestra el funcionamiento de la relación y la orientación psicoterapéutica empleada en el proceso, el modelo de ocho componentes se centra sólo en conseguir resultados eficaces. Para ello, el proceso de coaching engloba ocho componentes entrelazados y superpuestos, que según Kilburg (2001), si presentan una calidad suficiente, permitirá que los clientes sigan un recorrido de desarrollo progresivo, con el fin de conseguir la mayoría de resultados que se persiguen en el contrato de coaching.

Por consiguiente, se distingue de los cinco componentes que usa en su modelo de 17 dimensiones para describir el proceso de coaching, en que los ocho componentes se centran en el coachee, es decir, en su compromiso, conformidad, problemas y en la relación de coaching ligada a la calidad del proceso, al sistema que sujeta el proceso y al entorno o contexto organizacional en el que actúan. Sin embargo, el modelo de 17 dimensiones explica una serie de pasos que no inciden ni en el coachee ni en la relación como punto de referencia para conseguir resultados eficaces.

Para explicar los ocho componentes, Kilburg (2001) no hace referencia a la teoría psicodinámica ni a la teoría general de sistemas, pese a que se apoyó en ellas para crear el modelo. Por consiguiente, se fundamenta sobretudo en teorías terapéuticas, en concreto en autores clínicos como Freud (1965) que creó los mecanismos psicológicos de defensa y adaptación, y la teoría de desarrollo progresivo. Kilburg (2001) aplica estas pautas para conseguir un proceso de coaching eficaz y, por consiguiente, un compromiso entre las dos partes.

Asimismo, hace hincapié a la resistencia sobre la no conformidad en el comienzo del proceso, teniendo en cuenta la imposibilidad de que se cumplan los objetivos del proceso.

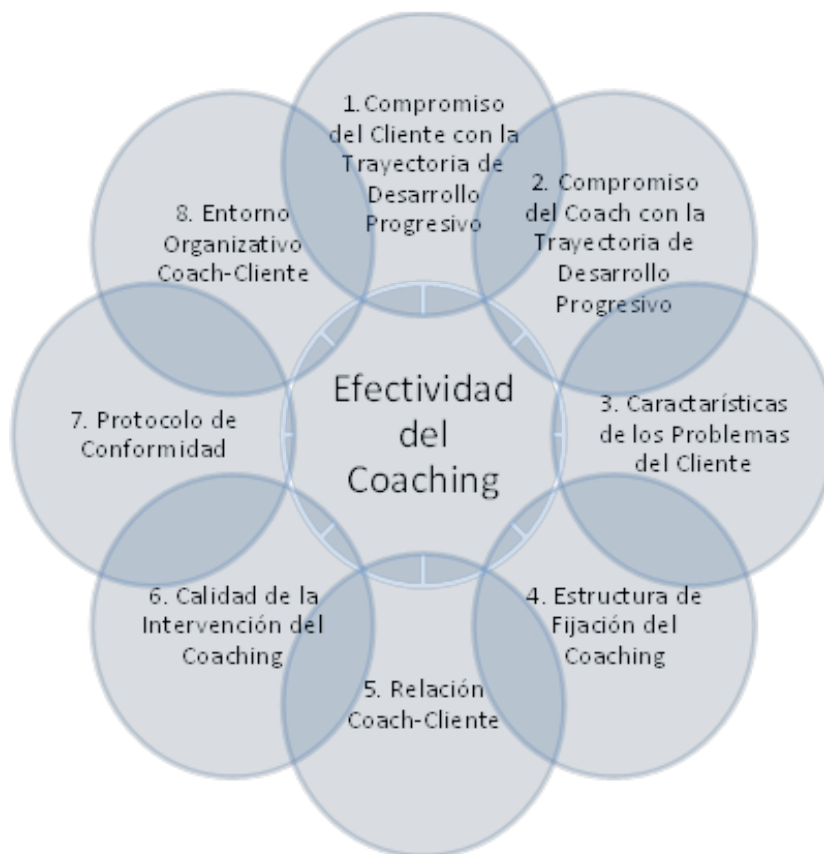
El modelo incluye los siguientes ocho componentes (ver figura 5). “Los dos primeros describen el *compromiso del ejecutivo y del coach en la trayectoria de un desarrollo progresivo*” (Kilburg 2001:Freud 1965). El autor explica el crecimiento en fases comenzando por la importancia de alcanzar una clara comprensión en la naturaleza del acuerdo y en las metas que persigue el proceso.

El tercer componente trata de las *características de los problemas a los que se enfrenta el ejecutivo*. El cuarto se refiere a *la estructura o sistema que sostiene el proceso de coaching*. El quinto indica la *relación que se origina entre el coach y el cliente*. El sexto considera la *calidad del proceso*. El séptimo componente es *el protocolo de conformidad creado entre el coach y el cliente*, y por último estaría *el entorno organizacional en el que se desarrolla el proceso y en el que actúan el coach y su cliente*.

Cada uno de estos componentes se distinguen por su contribución para alcanzar la meta a largo plazo, de modo que están entrelazados y superpuestos y todos han de presentar, según el autor, un nivel suficiente para permitir a los clientes seguir un recorrido de desarrollo progresivo, con el fin de conseguir la mayoría de los resultados buscados en el acuerdo de coaching.

Por consiguiente, tanto la conformidad del coachee, como la calidad de la relación y compromiso entre las partes, constituyen los componentes fundamentales que sostienen este modelo para que se produzca un proceso eficaz.

FIGURA 5. Modelo de los 8 componentes de la efectividad del coaching ejecutivo. Richard Kilburg.



Si uno o más de los ocho componentes tienen fallos importantes, el proceso, según el autor, puede derivar en dos recorridos opuestos. En uno se mantendrá un estado homeostático, es decir, el ejecutivo conservará sus creencias y características personales en un modo constante. Sin embargo, en el otro sentido tenderá a empeorar, lo que puede derivar en resultados muy negativos en su vida laboral.

Las intervenciones de conformidad del cliente, séptimo componente, juegan para Kilburg (2001) un papel fundamental, ya que surgen del esfuerzo que realiza el coach con su cliente para incrementar la efectividad del proceso.

Estas actuaciones constituyen acciones específicas que sirven para asegurar la continuidad de la relación y, por ende, del proceso de coaching, y ayudan al cliente a seguir con su coach para conseguir sus metas.

El autor se ha preocupado por el fenómeno de la conformidad, considerándolo relevante para que el proceso salga adelante y no retroceda. Aun así, no descarta las otras variables también fundamentales que contribuyen asimismo a la eficacia global del proceso.

La conformidad o aceptación es una colaboración mutua, activa, voluntaria y participativa del cliente con su coach, producida en una actuación aceptable de su conducta, con el fin de producir el resultado preventivo o paliativo deseado. Según el autor, la conformidad o aceptación comienza al principio del proceso a través de un planteamiento de las dos partes, con el objetivo de alcanzar unas metas específicas reales y claras. De modo que si hay aceptación, el cliente se involucrará de forma activa en el diseño y realización del proceso. No obstante, alude a los posibles obstáculos y resistencias que sufren los ejecutivos a largo plazo, ya que es necesario aumentar la necesidad de compromiso y aceptación de los ejecutivos para sustentar el cumplimiento del proceso.

Según los pasos del modelo, una vez conseguido el compromiso del cliente con el coach en el procedimiento de desarrollo progresivo (primer y segundo componente), hay que empezar a abordar directamente los problemas del cliente (tercer componente) tratando de identificar y evaluar sus actitudes, a fin de que pueda cumplir sus objetivos.

Kilburg (2001) señala que es necesario identificar las conductas del cliente para poder tener las pruebas suficientes de que puede aceptar el proceso. Para ello, menciona numerosas técnicas específicas orientadas hacia la aceptación del cliente, con el fin de abordar los posibles problemas que se pueden establecer durante la evaluación e identificación de sus actitudes. Estas técnicas son entre otras, workshops, conferencias, evaluaciones de lectura, establecimiento de metas, feedback de corrección y refuerzo. Se trata de que el coach pueda acompañarlo en el refuerzo de sus necesidades, con la intención de que cambie sus actitudes y sus hábitos mal aprendidos para tratar de reforzarlos.

Para Kilburg (2001) la creación y ejecución de un único y específico protocolo de aceptación debe convertirse en una parte explícita de la preparación y dirección del proceso de coaching. Aunque advierte que si no se realiza, puede poner en peligro la amplia inversión que tanto los clientes como los coaches han desarrollado juntos. Es decir, para el autor, los coaches pueden tropezarse con problemas que no contribuyen a la conformidad de sus

clientes en las intervenciones. Por consiguiente, el componente “aceptación” supone la piedra angular de la estructura del modelo, la que sustenta el modelo. Si el cliente no se compromete en la relación ni en los objetivos de la misma, el proceso se detendrá o retrocederá.

Es importante también que los otros siete componentes estén presentes en dimensiones suficientes para que la intervención sea positiva y el coachee pueda conseguir parte o todas las metas descritas en el acuerdo original, ya que si no fuese así, el coaching no se desarrollaría correctamente.

El autor identifica seis problemas que se pueden dar y que no contribuyen a la formación de esta piedra angular del proceso que es la conformidad de las dos partes.

Los seis contratiempos son: *acuerdo insuficiente o falta de claridad en las metas*, que a menudo es causa del fracaso del proceso de *coaching*. *La falta de un compromiso con la trayectoria de desarrollo progresivo* que dirigen los coaches y que deben identificar en las primeras sesiones, de modo que han de poner atención en el diseño de un protocolo de conformidad bien dirigido al comienzo del proceso.

Una insuficiente habilidad entre el cliente y el coach en la complejidad de la competencia cognitiva, dado que los clientes se pueden encontrar con tareas para las que no están preparados y los coaches inexpertos pueden mostrar incompetencias con altos niveles directivos, pudiéndose encontrar con problemas significantes de no aceptación.

Una actitud defensiva entre cliente y coach en conflictos y emociones en la que los coaches deben de ser conscientes de las posibles adicciones y problemas mentales que pueda tener, para los que no están preparados. Y por último, *el empeoramiento del entorno organizacional* con efecto tanto en coaches como en clientes, ya que puede pasar que el coach disminuya en su esfuerzo al tener que enfrentarse con la organización.

Aprender a manejar estos problemas con precaución puede proporcionar a los ejecutivos profundas oportunidades de aprendizaje, aunque también puede haber riesgos que empeoren tanto al ejecutivo como a su organización de forma muy negativa.

3.2.3 MODELO DE PASSMORE: MODELO INTEGRATIVO

Jonathan Passmore es inglés, doctor en psicología, especialista en psicología ocupacional a principios de los noventa y con reputación internacional por sus trabajos sobre coaching, el cambio y el liderazgo. Tiene publicados catorce libros y más de cincuenta artículos, la mayoría sobre coaching y liderazgo.

Es coach ejecutivo acreditado por la Asociación para el Coaching. Asimismo, ha trabajado para las principales empresas de consultoría internacionales, y actualmente es director general de una consultora inglesa que ofrece servicios de desarrollo, coaching ejecutivo y cambio organizacional, principalmente. Además continúa con su profesión de profesor.

Passmore a través de la Asociación Psicológica Americana y la Sociedad de Consultoría Psicológica, publica en marzo del año 2007 un artículo en el que da a conocer un modelo integrado de coaching ejecutivo o coaching integrador que se centra fundamentalmente en la eficacia que tiene el proceso de coaching en el ejecutivo, destacando la importancia que posee una adecuada construcción de la relación de coaching al inicio del proceso (mismo concepto que el modelo de los ocho componentes de Kilburg).

La finalidad de este modelo es mejorar el rendimiento del ejecutivo en su trabajo, por lo que el foco de atención en la organización se centra sólo en el cliente con el que se trabaja, o lo que es lo mismo, en el desarrollo de sus competencias.

Passmore (2007) considera que se debe empezar el proceso de coaching desarrollando un modelo que esté diseñado para la sala de juntas del ejecutivo. Asimismo, el modelo debe poseer una mezcla de elementos, basados en otros autores, para que pueda progresar, siendo su principal objetivo ayudar a mejorar el cambio de comportamiento del ejecutivo en su puesto de trabajo, así como el incremento de un comportamiento más efectivo.

El modelo no guarda ninguna analogía con el de consultoría de Saporito. Once años después de este modelo, Passmore como psicólogo, se centra en la eficacia del individuo y no en la de la organización ni en la preparación del cliente con el propósito de dirigirla, dado que está fundamentado en los altos ejecutivos. Asimismo, basa la fuerza de la relación de coaching al inicio del proceso y no al final como propone Saporito.

El modelo integrado de coaching ejecutivo tiene un enfoque holístico, es decir, que el sistema organizacional se analiza como un todo, de una manera global e integrada. Esta es otra diferencia a señalar del modelo de Saporito, con un enfoque sistémico e interactivo, circular, centrado en el sistema total, no en el individuo y abierto, ya que interactúa con todos los subsistemas, incluso con los que existen fuera de sí mismo.

El modelo de Passmore consiste en seis corrientes o flujos de cambio entrelazadas que se mueven juntas en un recorrido sin fisuras y donde el coach psicólogo se desplaza por ellas mediante la relación de coaching que establece con el ejecutivo, facilitando las respuestas a

las demandas y necesidades de éste. Por consiguiente, es un sistema integrado donde se analizan los flujos de cambio de una forma global e integrada (ver figura 6).

Según Passmore (2007), estas corrientes se construyen sobre una cultura organizacional y para que sea posible su desarrollo, se apoya en el modelo de Schein (1995) que identifica cinco niveles dentro de la organización, en los que se basa para crear las seis corrientes o flujos de cambio. Sin estos niveles, según Passmore (2007), la relación de coaching no podría consumarse y, consecuentemente, el ejecutivo no podría adoptar otro tipo de comportamiento que le posibilite aumentar el desempeño de sus funciones.

La primera corriente trata de *desarrollar la relación de coaching* y, para ello, se fundamenta en la tradición humanista y en el nivel mecánico de Schein (1995) aplicado a las dos primeras corrientes.

Passmore (2007) señala que para crear una relación de éxito, este primer paso es fundamental aunque no suficiente por sí mismo, ya que el coach necesita mantener la confianza y consideración del ejecutivo.

Según numerosos estudios empíricos hasta la fecha, estos elementos son decisivos en el comienzo de la relación, dado que si fallan el proceso no podrá consumarse.

Peterson D.B (2001) indica que construir una relación de confianza y comprensión resulta esencial para que se de un total compromiso en la relación de coaching.

Passmore (2007) se basa en cinco condiciones que recoge del humanista Rogers (1957) sobre la construcción de la relación de coaching. Según estos requisitos, considera que el coach necesita tener una imagen de sí mismo positiva; precisa tener confianza en su cliente y habilidad para demostrar empatía; se requiere que actúe de forma abierta y honesta y es necesario que se centre en encontrar las necesidades del cliente. Pero Passmore (2006) estima que estos elementos no son suficientes para que el ejecutivo encuentre sus necesidades y expectativas, por lo que necesitaría de la segunda corriente o flujo de cambio.

La segunda corriente se basa en el *mantenimiento de la relación de coaching*. En esta parte del sistema, el autor se apoya en la inteligencia emocional y en aspectos de la tradición psicodinámica, como son las cuestiones que el coach transfiere y contratransfiere con el cliente para que se de una integrada relación de coaching.

En cuanto a la inteligencia emocional, Passmore (2007) alude a ella como factor decisivo para formar y mantener una relación de coaching efectiva, siempre y cuando el coach

controle tanto sus propias emociones y conductas, como las de su cliente. Es decir, se trata de que el coach tenga la habilidad suficiente para comprender sus emociones, y que estas guíen su conducta para afianzar la relación con el ejecutivo, que a su vez sea capaz de dirigirlo en sus emociones y conductas.

En esta etapa, según el autor, se intenta crear una relación eficiente entre las dos partes con la finalidad de generar otros elementos determinantes en la relación o elementos comunes, como son, la calidad de la relación, la propia relación, el sistema de apoyo al cliente, la personalidad del coach y las expectativas del cliente, que De Haan (2008) presenta en un estudio como factores predictores de la utilidad del proceso de coaching.

En definitiva se trata de fortalecer la relación entre las partes, para que, según el autor, se pueda equilibrar con las tres corrientes restantes y proporcione un espacio seguro en el que tanto el coach como su cliente puedan asociadamente trabajar juntos.

La tercera corriente lo llama *enfoque conductual*. Para explicarla, Passmore (1997) se basa en el conductismo o estudio de la conducta y en el campo de las adaptaciones humanas (el mismo enfoque que emplea Kilburg en sus modelos).

Según el autor, el desarrollo de los conceptos de comportamiento desde los últimos cincuenta años, ha contribuido de manera considerable a nuestro pensamiento y práctica en la gestión, aprendizaje y, más recientemente, al campo de coaching ejecutivo. De forma que esta etapa se centra en cómo el comportamiento externo de los individuos se adapta a las condiciones o al clima organizacional.

Una vez establecida la relación de coaching, el coach trabaja al pie de la letra con las evidencias o pruebas buscando las soluciones más fáciles. Para Passmore (1997), la mitad de las intervenciones de coaching funcionan en esta corriente, siendo los coaches más noveles los que se quedan en esta etapa del proceso. Además, se aplican las herramientas o metodologías más fáciles de aprender, con el propósito de cuestionar a los ejecutivos para que cambien sus comportamientos y adquieran nuevas habilidades.

La cuarta corriente trata del *conocimiento consciente* o exploración de patrones cognitivos situados detrás de los comportamientos visibles y en relación con los pensamientos del cliente. Passmore (2007) señala que en esta corriente el proceso de coaching es dinámico, colaborativo, centrado en soluciones y acuerdos en las metas. Asimismo, recalca la

situación presente del ejecutivo, donde se le plantea la adquisición de sus capacidades para poder actuar independientemente en el futuro.

El autor apela a la mentalidad del ejecutivo que identificó Schein (1985) en su modelo, es decir, en cómo ve el mundo y determina su experiencia, e indica que la idea principal es la de animar al ejecutivo a identificar las creencias irracionales, con el objetivos de ayudarlo a que las cambie.

Se trata de que el coach explore estos patrones de pensamientos irracionales del coachee, ya que de otro modo, podrían impedir la consecución de su objetivo. De modo que recurre tanto a técnicas cognitivas-conductuales como a técnicas racionales y emotivas conductuales, que según el autor, se han usado asimismo en modelos de counseling. Estas técnicas tratan de conseguir el reencuadre del ejecutivo o adopción de un comportamiento diferente.

Otras técnicas aplican el counseling para intentar que supere sus miedos racionales. Igualmente, se emplea la visualización en la ejecución de sus tareas, es decir, el coach ha de incitar al ejecutivo a hablar sobre lo que puede conseguir por la forma en que lleva a cabo su tarea. Otra importante sería el trabajo en casa, para que a través de un guión practicado en las sesiones de coaching, el ejecutivo se anime a monitorizar sus pensamientos automáticos con el fin de alentarlos a que continúe con el proceso desafiante de sus pensamientos o ideas día a día.

La quinta corriente es sobre el otro conocimiento, *el conocimiento inconsciente* de la tradición psicodinámica, en la que Passmore (2007) se apoya corroborando el modelo de Schein (1985) en sus dos últimos niveles: el terreno emocional y las raíces motivacionales. Ambos niveles están fuera del conocimiento consciente del cliente.

Según el autor, el coach trabaja en esta corriente, bien cuando el cliente ha sido consultado por otros miembros de la organización que se han interesado sobre su mal desempeño en el trabajo, o cuando sus conductas tienen en estos un impacto negativo significativo, ya que en estas situaciones el ejecutivo presenta una fuerte resistencia al cambio.

Passmore (2007) resalta la relevancia de la *entrevista motivacional*, una técnica que considera fundamental para analizar los aspectos inconscientes de la motivación del ejecutivo, es decir, el coach ha de trabajar en un nivel inconsciente, especialmente cuando el ejecutivo se resista al cambio, para poder analizar su motivación y asistirle en su desarrollo con el fin de lograrlo. Asimismo, esta herramienta es útil para que reconozca y comprenda su indecisión como una parte natural del proceso de cambio. Esto supone para

el ejecutivo una mayor predisposición y un acercamiento colaborativo más fuerte con el coach.

El autor considera que el uso de la entrevista motivacional en el campo del coaching está limitada en la actualidad, por lo que a pesar de no ser la única técnica de acercamiento, es necesario utilizarla frecuentemente para que el ejecutivo posea una mejor comprensión de las consecuencias de sus acciones y comportamientos. Por otra parte, Harakas (2013) señala que puede no estar indicada en el caso de que los coaches están dispuestos a implementar los cambios, pero que a pesar de estas predicciones, hay muy pocas evidencias empíricas hasta la fecha de su efectividad en el coaching ejecutivo.

La última etapa es la *corriente sistémica*, que rodea el modelo. Es el sistema desde donde trabaja el coach y su cliente, y se refiere al ambiente y contexto cultural de la organización.

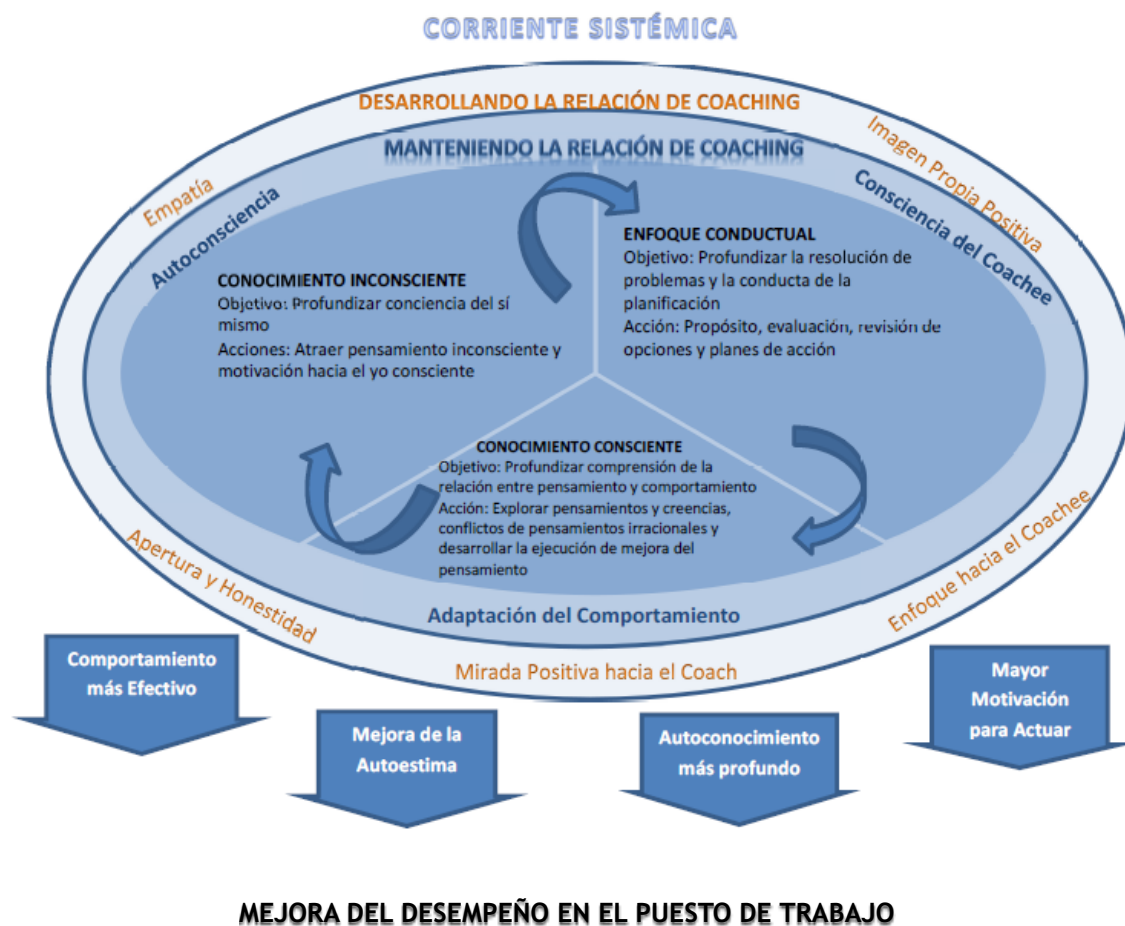
Para Passmore (2007), el coach en esta corriente ayuda al ejecutivo a comprender el amplio sistema donde trabaja y cómo influye tanto en su comportamiento como en el de los otros con los que trabaja. Asimismo, busca conocer las opiniones y pensamientos de los otros miembros de la organización dentro del proceso de coaching con el fin de ayudar más eficientemente al ejecutivo, siempre que se respeten las fronteras y códigos éticos, legislativos y organizacionales del sistema.

El autor considera que el cambio en el comportamiento del ejecutivo es un importante componente del coaching ejecutivo. Por ello plantea este modelo holístico que se apoya en la tradición humanística y psicodinámica y que adapta modelos terapéuticos en el proceso de coaching para comprender los procesos conscientes e inconscientes del ejecutivo. Se trata de mejorar el rendimiento del ejecutivo través del cambio de sus conductas.

Corresponde a un modelo holístico porque analiza los elementos de cada corriente de forma interrelacionada a través de la interacción del coach con su cliente, con el único fin de conseguir que cambie su comportamiento en la organización.

Por consiguiente, se centra en ayudar al ejecutivo a que cambie, por lo que su papel es de suma importancia en la relación de coaching, aunque no suficiente, según el autor, para que el ejecutivo encuentre sus necesidades y expectativas. De modo que requiere de las otras corrientes que se desplazan unidas y por las que el coach se puede mover libremente apoyando al ejecutivo en su cambio personal. De igual forma, el cliente debe conocer el contexto organizativo para entender el impacto que tiene sobre sí mismo y sobre los otros de la organización, con el objetivo de que desarrolle más consciencia sobre los cambios de comportamiento que han de beneficiar a toda la organización.

FIGURA 6. Modelo integrativo de coaching ejecutivo. Jonathan Passmore.



Los coaches han de emplear técnicas variadas tanto para la exploración de patrones cognitivos del cliente como para su práctica emocional y motivacional que no forma parte de su conocimiento consciente.

Las técnicas cognitivas pueden ser tanto conductuales, como emotivas y racionales. Constituyen técnicas terapéuticas que se aplican en el coaching ejecutivo, dado que se supone que ayudan al cliente a cambiar su comportamiento de forma eficiente.

Ducharme (2004) señala que no hay estudios empíricos hasta la fecha que asesoren sobre la eficacia de estas técnicas en el contexto del coaching ejecutivo.

En relación a los patrones inconscientes de los ejecutivos, el autor hace hincapié en el uso de herramientas como la entrevista motivacional, a pesar de que aún hay pocas evidencias empíricas sobre su efectividad.

Sin embargo, otras herramientas como el feedback o la evaluación de 360° son utilizadas en la última corriente, ya que el coach necesita de las opiniones de los otros miembros de la organización para que el ejecutivo tenga conocimiento del contexto donde trabaja, así como de las influencias que puede ocasionar en el sistema con el desarrollo de su rendimiento o con los cambios de comportamiento durante su desempeño laboral.

3.3 MODELOS CONSTRUCCIONISTAS SOCIALES

El enfoque social construccionista es el más reciente y el modelo teórico más discutido que explora el coaching ejecutivo (Barner & Higgins, 2005:153). Sus elementos principales son el uso del lenguaje, las interacciones con los demás miembros de la organización (que definen las identidades sociales de los ejecutivos en conflicto dentro de su marco organizacional), y el contexto organizativo en el que funciona tanto el sujeto en conflicto como los otros miembros de la organización.

El lenguaje, para Barner & Higgins (2005), no sólo describe una realidad subyacente o latente, sino que desempeña un papel activo en la configuración y encuadre de la realidad. Este elemento tan fundamental en el modelo, depende de la cultura organizativa y de como se ha establecido el ejecutivo dentro de ella.

Brinkert (2006) se apoya en el paradigma narrativo de Fisher para desarrollar su modelo, ya que entendemos lo que sucede a través de las historias narrativas. Por consiguiente, el lenguaje se manifiesta en forma de narración. *“Es donde se confirman o se retan creencias que prevalecen sobre las funciones que desempeñamos en la vida organizacional”* (Barner & Higgins 2005:153).

En consecuencia, son diferentes historias contadas por distintos miembros de la organización, donde el coach tiene la función de ayudar al ejecutivo a ser consciente de la realidad en la que se ve envuelto, para tratar de poner remedio a sus problemas y lograr un buen desempeño.

Las herramientas utilizadas por el coach son el feedback y la evaluación 360°. Este modelo tiene, por tanto, muy en cuenta el papel de los otros en la organización, en cómo influyen en

el ejecutivo y en cómo afecta su papel en su desempeño, ya que son parte del cambio y de la resolución del conflicto en la organización.

En este modelo, el papel de coach es esencial para que se produzca un cambio en el ejecutivo, así como su lenguaje y la evaluación que hace del proceso mediante la recopilación del material narrativo del ejecutivo y de los demás miembros de la organización que están en relación con él. Es en estas circunstancias donde el coach utiliza sus herramientas, de entre ellas las más efectivas son las entrevistas y el feedback al cliente.

“Los coaches empiezan a comprender donde se alinean las historias y donde se alejan, ya que son reconstrucciones selectivas de sucesos pasados” (Barner & Higgins (2005:154). Por ello, los coaches han de saber discernir muy bien y seleccionar aquello que es adecuado de lo que no.

Como resultado, los ejecutivos comprenden la manera en que sus palabras y sus distintas acciones pueden ayudarles a trabajar mejor con los otros miembros de la organización, así como a resolver sus problemas. Por otra parte, es fundamental que los coaches dejen a sus clientes libertad para descubrir como sus historias impactan en sus funciones como líderes o no de la organización sin añadir sus propias interpretaciones.

3.3.1 MODELO DE BRINKERT: COACHING DE CONFLICTO

Ross Brinkert es doctor en ciencias de la comunicación por la Universidad de Temple (Filadelfia) desde el 2006. Desde entonces, dada su vocación por la enseñanza y apego por el aprendizaje, trabaja como profesor en la Universidad Estatal de Pensilvania en comunicación corporativa y organizacional. Brinkert publica en el año 2006, (diez años después de los modelos de consultoría de Saporito y de las 17 dimensiones de Kilburg, y cinco años después del modelo de los ocho componentes), un artículo en la revista “conflict resolution Quarterly” sobre el coaching de conflicto, una denominación análoga al coaching ejecutivo, cuyo objetivo es apoyar a los individuos a comprenderse y comunicarse mejor cuando se enfrentan a los conflictos tanto interpersonales como organizativos. Aunque éste fue el primer artículo sobre el coaching de conflicto en las organizaciones, tiene varios publicados sobre este asunto en otros ámbitos fuera de la empresa, así como un libro sobre el coaching de conflicto, que propone, según Brinkert (2008), medidas prácticas para guiar al cliente a través del complicado laberinto de gestión de los enfrentamientos.

El autor muestra en su artículo, una definición general de conflicto de coaching, e indaga sobre su utilización tanto por el coaching ejecutivo como por la asociación de resolución de conflictos. Asimismo, estudia el proceso de análisis de conflicto en las organizaciones.

Las partes envueltas en el conflicto son el litigante o demandante que es el coachee o ejecutivo y un profesional de resolución de conflictos que es el coach.

El coaching de conflicto es para el autor similar al coaching ejecutivo, por lo que podría sustituirse al poder manifestarse tanto explícita como implícitamente.

He considerado necesario hacer alusión a este modelo porque el conflicto es la causa que crea la necesidad de resolver los problemas con los que se enfrenta el ejecutivo. El coaching de conflicto se considera como una ventana que se abre al cliente para que pueda solucionar las situaciones conflictivas que ha de encarar.

Para Gonzalez Vadillo (2005), desde el respeto mutuo se abre el espacio que sirve para crear un escenario de inquietudes y expectativas compartidas, así como de buscar y diseñar acciones que lleven a la satisfacción del cliente.

Brinkert (2006:518) define el coaching de conflicto como “un proceso en el que un coach y un litigante se comunican uno con uno con el propósito de desarrollar estrategias de interacción, relacionadas con la interpretación del conflicto del litigante o demandante y con las habilidades de interacción”.

Según el autor, aunque el conflicto suele ocurrir cara a cara, también se puede dar por medios telefónicos o vía internet, pues la comunicación hace posible la interacción entre personas. El autor menciona la interacción como base o fundamento principal del coaching de conflicto, así como la comunicación, ya que toda interacción se fundamenta en una relación de comunicación. Igualmente señala que la definición abarca el conflicto en sus diferentes formas de comunicación o conversación entre el coach y el litigante o ejecutivo, y pone como ejemplo planes generales para gestionar los conflictos, así como determinados comportamientos comunicativos del ejecutivo.

La alusión del autor a las formas de comunicación o conversaciones entre las dos partes, considero que se fundamenta en el coaching ontológico, ya que este tipo de coaching se refiere al aprendizaje transformacional que genera competencias emocionales, de pensamiento y de comunicación. El aprendizaje transformacional intenta ocasionar cambios en estas competencias gracias a la flexibilidad y adaptación del individuo, lo que le lleva a actuar con mayor protagonismo desvinculándolo de aquello que lo limita, pues gran parte de los problemas de efectividad con los que se enfrenta están relacionados con estas

incompetencias que generan culturas basadas en la desconfianza, la resignación, la decepción etc.,.

Por ello, el coaching ontológico aporta esa nueva forma de interpretación apoyándose en el lenguaje y la comunicación como la conversación, considerado elemento principal del modelo.

Según Brinkert (2006), constituye un modelo más global y completo que otros modelos de coaching de conflicto que ya han sido desarrollados e implementados.

El coaching de conflicto fue practicado por primera vez en enero de 1996 en la Universidad de Temple, Philadelphia (Pensilvania) donde se ajustaba a estilos de conflicto de coaching. Empezó a desarrollarse a partir de una baja demanda de mediación, siendo hasta entonces un proceso donde solo una de las partes estaba presente en la mediación.

Está basado en el instrumento que utilizaba Thomas-Kilman, que es una encuesta que permitía trazar el perfil de estilos de conflicto de un individuo. Es decir, se analizaba una situación de conflicto, así como el perfil de estilo de conflicto que tenía el cliente, para estudiar una situación particular de conflicto a través de un perfil compuesto de cinco estilos.

Es un modelo de coaching, según Brinkert (2002), bastante estructurado (ver figura 6), ya que se evalúa por parte del coach las categorías de conflicto y las conductas relacionales con los directivos en entornos empresariales.

En primavera del 2000 se incluyeron subtipos que fueron entre otros, el coaching para la confrontación, para la diversidad o para la preparación de una posible mediación.

El coaching de conflicto como un proceso cara a cara ha crecido significativamente. El modelo de Brinkert basado en la comunicación, aplica la teoría de Fisher que trata el paradigma narrativo como una guía sobre conflictos que describen los clientes, y que sirve para aclarar tanto las situaciones conflictivas, como para que el coach pueda considerar planes de acción eficaces con que gestionar los conflictos.

Según la teoría de Fisher las formas de comunicación humana son fundamentalmente historias o formas de narrativa que hace que los seres humanos experimenten y comprendan su vida.

Brinkert agrupa el coaching de conflicto en dos categorías generales. La primera categoría es su integración en el campo de coaching ejecutivo, dado que el conflicto está impregnado del trabajo del ejecutivo.

La segunda categoría hace mención al servicio de resolución de conflictos, distribuido tanto por organizaciones como por profesionales individuales.

Plantea un modelo compuesto de procesos de resolución de conflictos más consolidados que los anteriores y que tiene un enfoque semilinear, de modo que el coach debe tomarse su tiempo para comprender desde su punto de vista y en su totalidad, la realidad del litigante o cliente.

Asimismo es un modelo conversacional, cuya calidad del lenguaje es determinante. Además incluye consideraciones interpersonales, organizacionales y de contexto del conflicto, así como la comunicación entre el ejecutivo y el coach.

El autor, como he comentado anteriormente, recalca la importancia de la conversación o lenguaje. Según Gonzalez Vadillo (2005), el coach adiestrado en el enfoque ontológico observa la organización como un sistema conversacional y como una red dinámica de conversaciones en conversación con su entorno. En consecuencia, el sistema organizacional juega una función clave a través de los clientes indirectos o miembros que están en relación directa con el coachee.

En definitiva es un modelo relacional que asume que el conflicto del coachee sólo cobra sentido dentro de un contexto lleno de discrepancias que incluye una relación entre los miembros de la organización, donde la conversación se convierte en un procedimiento esencial para construir la comprensión de su conflicto.

El modelo basado en la definición general de conflicto de Brinkert sobre la comunicación e interacción entre las partes, consta de cinco etapas.

1. Comprensión de la narración del coachee y su entorno. El coach empieza escuchando el conflicto desde el punto de vista del cliente y de los otros de la organización.
2. Acumulación de múltiples perspectivas del relato para comprender la naturaleza del conflicto. Por otra parte, el cliente procesa la historia a través de tres dimensiones críticas, dependiendo de su experiencia personal en el conflicto, que son: la identificación de las necesidades, las necesidades emocionales y las relaciones de poder.

3. Aclaración del coachee de la narración intencional. De modo que tiene la oportunidad de reconsiderar la historia del conflicto, según las perspectivas presentadas por el coach, por lo que con la utilización de las técnicas pertinentes le va a permitir definir una estrategia efectiva para el éxito del conflicto. Asimismo, resulta un apoyo para determinar los resultados deseados, así como para evaluarlos y planificar las posibilidades de consecución de los objetivos.
4. Ofrecimiento de oportunidades por parte del coach para vivir la historia. Las metas son trabajar con el cliente para identificar habilidades de comunicación específicas que sean esenciales, implantar métodos de gestión del conflicto e impulsar la selección y eliminación del mismo. Esta etapa incorpora pensamientos relacionados con la comunicación verbal y no verbal, estilos de conflicto, confrontación, negociación, consideración y alternativas de resolución de conflictos, entre otras. Se trata de crear un plan de acción.
5. Posibilitar la opinión de la historia y redireccionarla. En este último paso, el cliente es incitado por el coach para revisar sistemáticamente la ejecución de la estrategia táctica deliberada, para que sobre la base de esta revisión se dé una oportunidad clara de reajuste.

El autor da importancia a las técnicas que debe aplicar el coach de evaluación, feedback y gestión continua, y subraya la importancia que tiene el contexto organizacional en relación al papel que desempeñan los clientes indirectos u otros representantes de la organización.

El modelo aparte de semi-lineal es relacional, dado que cobra sentido dentro de una red que representa el contexto donde se desarrolla el conflicto, y donde se incluye la cultura de la organización que define las nuevas conversaciones de este tipo de coaching. Asimismo, la red incluye la relación con personas y otros sistemas de símbolos.

Según el autor, nunca se podrá alcanzar una construcción completa del conflicto porque el conocimiento nunca es completo, por tanto, no se puede desarrollar un plan completamente efectivo para dirigir el conflicto.

FIGURA 7. Modelo de coaching de conflicto de Ross Brinkert



El coach debe expresar su humildad y, para ello, ha de tener la responsabilidad de entender el punto de vista del cliente y del contexto antes de ofrecer sus perspectivas, y el cliente o litigante debe desarrollar la comprensión sobre las circunstancias del conflicto.

El modelo permite al coach identificar lo que funciona y lo que no para poder diagnosticar las áreas de mejora.

El autor alude al tema conversacional haciendo hincapié en la importancia de la comunicación y de la participación en perspectivas y oportunidades prácticas, incluso si éstas son contrarias a la opinión del cliente.

En cuanto al perfil del coach, según Brinkert (2006), tiene que tener una experiencia tanto teórica como en investigación de conflictos, debe ser un buen facilitador de aprendizaje, así como experto en contextos culturales.

Además, nunca puede dirigir a su coachee o litigante hacia un curso de acción determinado, sino que debe abrirle la conciencia sobre las múltiples perspectivas y oportunidades dentro del conflicto.

El papel experto del coach conlleva también tener una distancia con el coachee, ya que no debe estar por encima, por lo que puede recomendar otros expertos de fuera o recursos de autoridad. Por su parte, el coachee ha de conservar un control total sobre las perspectivas que debe considerar, además de las estrategias y habilidades que debe usar fuera de las sesiones de coaching.

Para Brinkert (2006), el coaching de conflicto puede sustituir al coaching ejecutivo debido a la importancia que detenta tanto a nivel de comunicación interpersonal, como de equipo y organizacional. Por otra parte, el campo de resolución de conflicto engloba una gama amplia de disciplinas académicas y profesionales en las que se incluye el coaching ejecutivo y otros sectores, por lo que la intervención de este tipo de coaching es muy variada.

Para el autor, el coaching de conflicto puede actuar como un vehículo que ayuda a incrementar la visibilidad de la comunidad de resolución de conflictos con individuos y organizaciones, y que incluye tanto a los coaches ejecutivos como a otros tipos de coaches. Aunque el coaching de conflicto está relacionado con la mediación y es para el autor el movimiento más obvio, la investigación en la comunicación del conflicto ofrece avances profundos que aún no son reconocidas por la sociedad de resolución de conflictos.

SEGUNDA PARTE

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE DISCURSO DEL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA

En las ciencias sociales coexisten diferentes formas de dirigir y realizar una investigación empírica, dada la inmensa pluralidad de materias que se pueden investigar y de enfoques posibles. Razón por la cual se hace necesario conocer qué diseño de investigación resulta el más apto para un determinado posicionamiento.

En consecuencia, este capítulo describe y justifica el enfoque metodológico desarrollado a través de una fundamentación y justificación de la metodología elegida para el análisis, así como de la técnica empleada, con el propósito de conseguir los datos empíricos que se han de analizar. Asimismo, describe y justifica el modelo analítico utilizado, que pretende capturar el sentido que una actividad social tiene para los actores implicados.

La segunda parte del capítulo es descriptiva, es decir, se menciona el diseño de la técnica de investigación utilizada y su posterior desarrollo, con el fin de ilustrar las estrategias seleccionadas que hacen frente a los retos que la interpretación de datos conceptuales y subjetivos han generado en esta investigación.

4.1 EL ENFOQUE METODOLÓGICO. SU JUSTIFICACIÓN

Se hace necesario reflexionar acerca de las características ontológicas que se aplican a los temas, problemas y sujetos estudiados en esta investigación, así como a los fundamentos epistemológicos empleados para crear conocimiento, y a la teoría de la interacción en ciencias sociales por garantizar la predisposición hacia la subjetividad de los participantes. De modo que las tres cuestiones de fondo de la investigación social, son la cuestión ontológica referida a la realidad social, la epistemológica que indaga sobre su conocimiento, y la metodológica que discute sobre cómo puede conocerse esta realidad social. A raíz de estos cuestionamientos se pueden comparar en las ciencias sociales los dos paradigmas que han orientado la investigación desde sus inicios, y que son el positivismo⁴⁰ y el interpretativismo.

Según Vasilachis de Gialdino (2006), en las ciencias sociales coexisten en la actualidad tres paradigmas, dos de ellos consolidados, que son el materialista-histórico y el positivista.

⁴⁰Teoría o conjunto de teorías que no admiten otra realidad que los hechos, ni otro tipo de investigación que no sean las relaciones existentes entre los hechos positivos.

El tercero sería el paradigma interpretativo, que está en camino de una consolidación que se hace cada vez más evidente.

Con el interpretativismo existe una diferencia epistemológica fundamental entre las ciencias naturales (cuyo éxito se produjo gracias al paradigma positivista), y las ciencias sociales, ya que la realidad social aparte de ser observada se ha de interpretar. De ahí que, además de constatarse la inexistencia de una separación entre el observador y lo observado, el conocimiento se alcanza a través del proceso de la comprensión. De este modo, los procedimientos y técnicas de investigación son distintos a la investigación empírica cuantitativa. Por consiguiente, se trata de un enfoque subjetivo que constituye el cuerpo de la denominada investigación cualitativa. Una investigación que no describe el dato empírico porque la realidad implica una construcción subjetiva. Razón por la cual para poder conocer la realidad social se precisa un enfoque polifacético y múltiple, que deriva no sólo de la investigación empírica cuantitativa, sino también de la cualitativa.

Para Knoblauch, Flick y Maeder (2005), los métodos cualitativos se pueden caracterizar por su alineamiento con un paradigma interpretativo que está basado en teorías como el interaccionismo simbólico, la fenomenología, la hermenéutica o la etnometodología, y que muestran la importancia que tiene estudiar la acción y el mundo social, desde el punto de vista de los actores.

El objeto de estudio de esta investigación, aparte de considerar sus premisas filosóficas y epistemológicas, se comprende mejor si se indaga, tal como señala Corbetta (2007), sobre cuatro fases de investigación empírica donde se logra ver claramente la diferencia entre investigación cuantitativa y cualitativa. De modo que se justifica la metodología cualitativa utilizada en la investigación, a través de estas cuatro fases descritas en este capítulo: diseño, obtención de la información, análisis de datos y producción de resultados.

El diseño de la investigación a raíz de la interacción con los sujetos estudiados (coach-coachee), se ha caracterizado por la empatía y cercanía, ya que, mediante la técnica utilizada de entrevistas en profundidad, ha existido un diálogo o conversación cordial y afín que me ha permitido recabar la información pertinente. De manera que ha posibilitado un trabajo abierto e interrelacionado, cuyo progreso ha ido surgiendo durante el curso de la investigación.

La obtención de la información, a diferencia de la investigación cuantitativa, no ha sido a través de una muestra representativa de las partes que componen el proceso de coaching

ejecutivo, con la finalidad de obtener los resultados empíricos de una forma homogénea y propia para todos los casos, sino que los diferentes y variados temas objeto de estudio los he analizado a partir de las posiciones discursivas y del sentido que le otorgan ambas partes.

Respecto al análisis de los datos, he utilizado el modelo de análisis del discurso, de modo que se han estructurado grandes cantidades de datos, obtenidos a raíz de las transcripciones de las entrevistas en profundidad efectuadas a ambas partes. Por tanto, el desarrollo de este modelo ha permitido realizar una comprensión del análisis de los datos, a través de la interpretación del sentido que los dos tipos de actores objeto de estudio han establecido respecto a los problemas planteados.

Se ha considerado pertinente realizar este tipo de análisis para mi objetivo de estudio, ya que, a diferencia del análisis cuantitativo que gira alrededor del estudio de las características de los casos a través de herramientas matemáticas y estadísticas, se ha estudiado en profundidad a los sujetos, intentando captar o entender sus mensajes.

Por último, en cuanto a la producción de resultados, con la metodología cualitativa se han tratado de identificar problemas sociales determinados como son los factores eficaces que contribuyen al éxito del coaching ejecutivo, y no en hacer generalizaciones sobre rasgos comunes obtenidos de esos resultados.

Estas cuatro fases de investigación empírica que justifican la elección de la metodología están desarrolladas en el siguiente apartado sobre la descripción del método. Pero ¿cuáles son las características relevantes de la investigación cualitativa por las que se entiende que se ha hecho el estudio con esta metodología? Se ha considerado que la investigación cualitativa ofrece una perspectiva más amplia de los participantes, ya que, según Flick (1998), analiza el conocimiento de los actores sociales y sus prácticas, y tiene en cuenta que, en este ámbito, los puntos de vista y las prácticas son distintos, debido tanto a las diferentes perspectivas subjetivas como a los dispares conocimientos sociales vinculados a ellas. Asimismo, “la flexibilidad del diseño en la propuesta y en el proceso está encarnada por la actitud abierta, expectante y creativa que tiene el investigador cualitativo” (Vasilachis de Gialdino, 2006: 68).

Entiendo que el diseño inductivo es el que más se aproxima a esta investigación, ya que trata de crear conceptos o hipótesis a partir de los datos empíricos recolectados. Estos datos producidos son descriptivos, dado que constituyen las palabras de los entrevistados.

Por consiguiente, durante el trabajo de análisis, se ha intentado captar reflexivamente el significado de sus problemas desde su propia perspectiva, a través de interacciones en las que se ha tratado de hablar su lenguaje, abordándolo de una forma holística dentro del entorno organizacional en el que se mueven. Además, ha permitido reflexionar con el objetivo de poder descubrir y desarrollar, en relación con la revisión de la literatura, nuevas perspectivas sobre lo que ya se conoce, para construir nuevos hallazgos.

Por consiguiente, este enfoque metodológico se basa en generar nuevas teorías y explicaciones a través de la lógica inductiva, de modo que se hace necesario el apoyo en un marco teórico previo o revisión de la literatura. “Es precisamente la relación con la teoría, con su extensión, con su modificación, con su creación, lo que hace a la investigación cualitativa significativa” (Morse, 2002b:1421)

Se ha tratado asimismo de comprender el contexto organizacional en el que funcionan los actores implicados, interpretándolo a través de sus acciones y experiencias, de manera que se ha intentado justificar sus explicaciones generales basadas en la acumulación de sus circunstancias particulares.

Igualmente se ha utilizado la explicación deductiva en determinadas circunstancias, ya que, según señala Gibbs (2012), una situación particular se explica por deducción, a partir de una aseveración general sobre las circunstancias. No obstante, también se ha realizado un enfoque idiográfico estudiando a la persona y su entorno como un caso único, ya que las diferencias entre los participantes matizan sus aspectos comunes, de modo que cada individuo es único o singular. Para Gibbs (2012), los factores y características del caso que se estudia se pueden entender adecuadamente sólo tomando como referencia el contexto más amplio de otros factores y rasgos, diferenciándose, por consiguiente, del enfoque nomotécnico que intenta mostrar lo que las personas, acontecimientos y entornos tienen en común, para explicarlo en función de esos rasgos comunes.

En definitiva, se ha intentado estudiar a los participantes de forma individual, es decir, pretendiendo interpretar lo que dicen y hacen, y observándolos desde su propia perspectiva, por lo que el análisis efectuado responde a sus puntos de vista o pensamientos subjetivos. En consecuencia, constituyen construcciones propias del mundo.

Según Gibbs (2012), el mundo que experimentamos deriva de realidades múltiples construidas socialmente que se crean porque los individuos quieren dar sentido a sus experiencias, procurando reflejar lo más fielmente sus construcciones sin ninguna referencia a una realidad subyacente o compartida.

De acuerdo con el enfoque cualitativo, el instrumento que se ha usado para la investigación han sido entrevistas en profundidad, y el diseño empleado, es decir, dónde, cómo y cuándo se han recopilado los datos se ha hecho de forma flexible y libre. De manera que esto ha permitido captar los imprevistos, así como poder hacer cambios durante el transcurso del trabajo de campo como, por ejemplo, modificar el número o tipo de entrevistados, para terminan eligiendo los que se han considerado más apropiados sin efectuar una preselección al inicio de la investigación. Asimismo, se ha obtenido informaciones distintas de los investigados, según distintos niveles de profundización realizada, teniendo en cuenta que, a diferencia del enfoque cuantitativo, el objeto de conocimiento es comprender la muestra en su individualidad y no de forma semejante.

El objetivo del análisis no está basado ni representado por variables, sino por casos, es decir, lo que se ha pretendido es interpretar el punto de vista del entrevistado, comprendiendo, por ejemplo, las motivaciones de su cometido.

Existe una escasa investigación empírica sobre la efectividad en los procesos de coaching ejecutivo y, como consecuencia, sobre su validez interventiva, razón por la cual, no se ha considerado que los resultados obtenidos muestren las limitaciones propias de un enfoque cuantitativo, de modo que se entiende que la utilización de entrevistas en profundidad (semi-estructuradas) está menos afectada. Según Corbetta (2007), las restricciones del enfoque cuantitativo se deben a la visión dicotómica de la realidad o percepción limitada, así como a la lectura de las tablas resultantes. Por consiguiente, las entrevistas en profundidad han permitido interpretar a los sujetos estudiados de un modo más profundo y efectivo, para mostrar una visión holística de la realidad. “Yo prefiero profundizar en la forma en que se produce un hecho o un proceso, más que preguntarme sólo por qué se ha producido, o cuál ha sido su causa” (Denzin, 1989:26)

La recogida de la información, a través de los instrumentos de investigación, está formada por la pregunta y la respuesta, de modo que en la investigación realizada se han formulado libremente, es decir, alejadas de la forma estandarizada que identifican los cuestionarios y que supone la técnica más difundida para la producción de datos en investigación social.

Corbetta (2007) señala que el investigador que decide explorar la realidad social preguntando directamente a los actores sociales mediante la utilización de la técnica de la entrevista cara a cara y por teléfono, se atiene a la posición tanto constructivista, que indica que el conocimiento solo puede nacer de la interacción entre el sujeto que estudia y el estudiado o investigado, como a la individualista, que afirma que todo acto social es un

hecho único. En consecuencia la técnica de investigación se ha realizado a través de preguntas, ya que tiene un planteamiento que no está centrado en variables, pues se basa en la ausencia de estandarización, en la comprensión del fenómeno y en el punto de vista del sujeto. Además, se ha desarrollado a modo de conversación o diálogo, que para Valles (2002) significa uno de los ingredientes básicos en la definición de las entrevistas cualitativas. De las entrevistas realizadas, es de destacar la improvisación surgida en las conversaciones, así como la empatía y la cercanía desarrollada, ya que ha posibilitado un diálogo profundo y por consiguiente, una información favorable.

Dentro de las distintas técnicas de investigación cualitativas, se ha considerado más relevante la entrevista individual en profundidad que el grupo de discusión, ya que se inclina hacia un control más directo con el sujeto entrevistado, con el fin de guiarle sobre los temas relevantes tratados, en base a un guion semi-estructurado.

4.2 EL ANÁLISIS DE DISCURSO

En definitiva, el marco de investigación cualitativa ha resultado ejemplar para la concepción y puesta en marcha de la técnica de la entrevista en profundidad, de modo que se ha realizado un análisis de las conversaciones donde la generación del discurso ha sido el eje de la investigación para efectuar dicho análisis. Por consiguiente, se ha considerado trascendente para la comprensión del sentido que le dan los participantes al proceso de coaching ejecutivo. Es por esto que es a través del análisis discursivo como se ha podido acceder a explicaciones, justificaciones o contradicciones que plantean los investigados, a raíz de sus propias acciones y de los motivos que las generan. Así que estimo que el problema planteado ha de ser analizado bajo este enfoque.

Para Iñiguez (2003), el análisis de discurso es un medio para llevar a la práctica el lenguaje, a modo de eje de comprensión y estudio de los procesos sociales.

Los individuos dotan esa práctica del lenguaje de sentido, ya que, tal como señala Ruiz (2009), cualquier práctica social puede ser analizada discursivamente, aunque los discursos verbales son los que representan para el analista unas mayores posibilidades de registro y una más fácil traducción al lenguaje (escrito u oral), en el que comunica sus resultados. De modo que constituye una forma privilegiada de producción y transmisión de sentido. Los discursos de esta investigación, el autor los denomina “provocados”, es decir, producidos en el marco de las entrevistas en profundidad, y cuyo análisis está basado en el conocimiento de la intersubjetividad social, que lo engloba de manera implícita para ser expresada a

través del análisis o prácticas discursivas. De manera que la investigación social cualitativa, objeto de mi análisis, centra su atención, según Ruíz (2009), sobre esta dimensión de la vida social, en la medida en que su contenido, extensión y límites constituyen elementos esenciales en la orientación subjetiva de la acción social.

Wetherell & Potter (1987:64) señalan que “la mejor forma de entender el análisis de discurso es introduciendo elementos interconectados de función, construcción, variación y unidad analítica del repertorio interpretativo”. De manera que los discursos pueden ser vistos desde el punto de vista de la función o cometido que tienen, lo que implica, según estos autores, la construcción de diferentes interpretaciones en función de la variación del lenguaje, que puede concebirse como un potente constructor de la realidad.

El análisis del discurso acepta el lenguaje como una unidad variable que depende del contexto. Para Parker (1992), el discurso es un sistema coherente de significados que se puede transformar en cualquier sistema reglado de declaraciones y que, según Wetherell & Potter (1987), debe dar coherencia a un cuerpo discursivo.

De acuerdo con Van Dijk (2000), el discurso se transmite primordialmente por medio del uso del lenguaje, de ahí la importancia de la “conversación” como producto del acto de hablar, y del “texto” como producto de la escritura del lenguaje. Razón por la cual la reflexión se convierte en una condición indispensable en esta investigación. La respuesta a las preguntas ¿por qué le doy esta interpretación? o ¿qué efectos produce? son las que se han tratado de averiguar con un apoyo en planteamientos teóricos y empíricos de la revisión de la literatura. En definitiva, se ha utilizado una perspectiva de percepción, entendimiento e interpretación de los discursos de los participantes a través de las entrevistas en profundidad, con la finalidad de profundizar y reflexionar sobre los procesos de coaching ejecutivo y sus problemas o conflictos, en sus diferentes etapas y aspectos.

El análisis del discurso como método y como perspectiva en las ciencias sociales presenta distintas orientaciones, y se adscribe a distintas tradiciones intelectuales como la sociolingüística, la semiótica, la etnografía de la comunicación, el análisis conversacional, el análisis crítico del discurso, la psicología discursiva y los estudios de la comunicación, entre otras. Sin embargo, Van Dijk (2000) señala que para hacer un análisis del discurso, existen una serie de normas adaptables a la disciplina desde la que se estudia el fenómeno, que se deben tener en cuenta. En todas ellas, el lenguaje ocupa un lugar relevante y significativo,

cuyos conocimientos para este autor han derivado hacia una nueva forma de abordar y comprender los procesos sociales.

Atendiendo a las tradiciones, Iñiguez (2003) señala dos categorías de análisis de discurso, la anglosajona y la francófona. En esta investigación sigo la línea de la tradición anglosajona, donde el lenguaje de los actores media y controla la relación social, y donde el investigador observa la interacción para interpretar el lenguaje utilizado.

Alonso (1998) distingue tres situaciones distintas en el nivel de análisis del discurso social cualitativo: informacional (cuantitativo), estructural (textual) y hermenéutico (social).

La dimensión hermenéutica es la que se ha empleado en la investigación, dado que el centro está en las situaciones discursivas, producto de la realización de un proceso de coaching ejecutivo, para ambas posiciones (coach y coachee), de manera que se ha tratado de analizar los intereses y conflictos que justifican el análisis del discurso social, y cuyo objetivo es entender e interpretar el texto, es decir, buscar el significado de sus acciones con el fin comprender, indagar y reflexionar sobre el sentido que los investigados expresan o manifiestan.

Por consiguiente, no se trata de explicar el texto, sino de darle un sentido con un apoyo en el contexto donde los sujetos se mueven o en el sistema organizacional donde operan.

Asimismo, es un análisis diacrónico, ya que existe una evolución de los actores a través del proceso en el que toman parte.

A través del método de análisis temático realizado en un primer nivel de análisis textual, se ha hecho una selección de temas por medio de los datos recabados, a fin de proceder en el siguiente nivel al análisis del discurso de esos contenidos.

De modo que primero se ha efectuado una transcripción literal de la totalidad de las entrevistas semi-estructuradas, para posteriormente, a través de la aplicación informática (Atlas-ti), fragmentar el texto en unidades constitutivas y codificarlas según un sistema de categorías.

Una vez establecidas las categorías, con la técnica del análisis temático se seleccionan los temas pertinentes y su orden de aparición, con el propósito de clasificarlos en relación al objetivo de la investigación.

En un segundo nivel, se ha atendido al contexto situacional o espacio en el que el discurso ha surgido y adquiere sentido.

De manera que las circunstancias del análisis como discursos provocados, tal como señala Ruiz (2009), y producidos en el contexto de la investigación social, han sido individuales (investigador-investigado). Por consiguiente, y considerando el contexto, se ha desarrollado a través de los temas seleccionados un análisis de posiciones discursivas o estrategias discursivas adoptadas por los sujetos, con el fin de comprender mejor su sentido desde el punto de vista de los sujetos implicados.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

4.3.1 ELECCIÓN DE LA MUESTRA

La unidad de análisis en la investigación realizada han sido coaches y coachees elegidos de manera intencional o mediante criterios. Los fundamentos de la muestra elegida, según Valles (2002), no pretende la representación estadística, sino la representación tipológica y socioestructural correspondiente a los objetivos de estudio, por lo que las decisiones se concretan en muestras, fruto de las contingencias de medios y tiempo. Según el autor, el criterio “maestro” de la muestra elegida es de naturaleza práctica, ya que responde a preguntas criterio o condiciones de selección. Estos criterios se basan en la accesibilidad, que en caso de los coachees fueron mandos intermedios, ya que existe el riesgo de que la muestra no cumpla ni las condiciones de selección ni los interrogantes sobre cuáles de los sujetos investigados están más dispuestos a ofrecer y comunicar una información completa y precisa.

En esta investigación se ha proyectado la realización de treinta entrevistas en profundidad a las partes o actores sociales que acometen un proceso de coaching ejecutivo. De ellas, quince se realizaron a coaches y quince a coachees o ejecutivos, en un periodo de trece meses de duración.

Con esta muestra inicial, lo que se ha perseguido es cubrir una selección de coaches y coachees con suficiente experiencia como para que la información recabada sea adecuada, para que abarque todos los puntos del guion de la entrevista que engloba todo el proceso de coaching, desde el primer contacto entre las partes hasta la última sesión. Dado que se ha constado con libertad en los plazos para concretar la fecha de las entrevistas.

El muestreo cualitativo no quedó estipulado en el mismo momento de la planificación, ya que el diseño fue flexible, adquiriendo sentido a través del “punto de saturación teórica”, es decir, el punto, según Valles (2002:68), que “se alcanza cuando la información recogida resulta sobrada en relación con los objetivos de investigación”, o sea, que las realización de más entrevistas resultarían irrelevantes a lo ya averiguado.

En cuanto a la representación tipológica a la que alude el autor, o lo que es lo mismo, los perfiles que han de representar la muestra, se ha intentado conseguir contactar con coachees ejecutivos que tuvieran altos cargos de responsabilidad en su organización. No ha resultado factible acceder a CEOs o directores generales, dado que no se mostraron accesibles por problemas de agenda. De modo que la muestra se ha basado en directores de departamento con sobrada experiencia en cargos directivos y dirección de equipos (hasta catorce años), igual número en género, con un rango de edad de entre treinta y cinco a cincuenta y cuatro años.

Respecto a los coaches, se ha pretendido acceder a profesionales expertos con suficientes años de experiencia tanto en la profesión como en puestos directivos y con sobrados conocimientos sobre diversos enfoques y metodologías, con el propósito de obtener testimonios diferentes que permitieran contrastarlos. El rango de edad fue de cuarenta a sesenta y ocho años. La única salvedad es que, a diferencia de los coachees, la mayoría han sido de género masculino.

En definitiva, la muestra tanto de coachees como de coaches considero que ha cumplido las expectativas en el análisis realizado, tanto las condiciones de selección como el grado de satisfacción de la información recabada.

Las labores de contacto de los sujetos investigados no han resultado fáciles. Gracias a compañeros dedicados a la profesión, así como ex-profesores de mi carrera, ha sido como se ha podido iniciar. Asimismo, se ha tenido que recurrir a conferencias, presentaciones de libros y red de contactos profesionales.

LinkedIn, como red profesional de contactos, ha ayudado en la recta final para dar por concluida la totalidad de la muestra.

Reseño la técnica “bola de nieve” como estrategia que ha funcionado en contadas ocasiones, y que, según Valles (2002:71), “consiste en solicitar a cada entrevistado su

colaboración para facilitar el contacto con otros entrevistados potenciales, entre las personas de su círculo de conocidos”. En consecuencia, ha resultado incompatible con los coaches, teniendo en cuenta que la mayoría se opuso a facilitar clientes propios por una cuestión de ética profesional.

La razón por la que se ha entrevistado al mismo número de coaches y coachees ha sido coincidente, ya que con cada nueva entrevista se ha experimentando un aumento en redundancia de información, de modo que se ha considerado que las quince entrevistas por cada parte fueron más que suficientes.

La capacidad del investigador para la captación del objetivo de análisis en cada entrevista realizada ha de ser un motivo significativo para su adecuada realización, es decir, el investigador ha de estar lo suficientemente preparado como para hablar y entender el lenguaje del investigado.

En cuanto a la información sobre el tema, la preparación ha sido más que, dado que los conocimientos logrados con la obtención del Diploma de Estudios Avanzados, junto con los recabados durante la revisión de la literatura, han permitido entender y captar mejor la información adquirida en cada entrevista.

Asimismo, la flexibilidad en cuanto a plazos de realización de las entrevistas y lugares han girado en torno a las preferencias y disponibilidad de los investigados. Respecto al lugar, se ha procurado que hubiesen unas mínimas condiciones de privacidad y silencio, aun así, se han respetado sus preferencias sobre los espacios que eligieron. De modo que la mayoría de la entrevistas se han desarrollado en sus despachos o lugares de trabajo. No obstante, sólo algunos optaron en realizarla en alguna cadena de restaurantes⁴¹, lo cual no ha interferido en la calidad del sonido grabado.

Seis de las entrevistas, por petición de los investigados, se han realizado por vía telefónica, las cuáles no han dificultado ni la calidad de la grabación ni la información recabada.

Otro de los criterios a los que hace referencia Valles (2002) son los éticos u obligaciones éticas serias hacia los entrevistados, es decir, pautas que debe seguir el investigador en cuanto a pedir permiso para grabar, transmitir honestidad sobre la investigación, asegurar no perjudicarles, así como evitar su identificación.

⁴¹ Esta situación ocurrió con los entrevistados coaches freelance

Es por esto que se les ha dejado claro por un lado, que la entrevista se trataba de una conversación con la finalidad de obtener información sobre su experiencia y, por otro, que iba a ser completamente confidencial y anónima. Las respuestas han sido positivas, sin ninguna reticencia ni escepticismo al respecto, por lo que no han solicitado un acuerdo de confidencialidad firmado.

Tan sólo reseñar que en una entrevista realizada a un coach que pertenecía a la I.C.F (Federación Internacional de coaching), fue necesario firmar un acuerdo de confidencialidad.

Las siguientes tablas condensan la información relevante sobre las partes entrevistadas. En la figura nº 7 de los coachees se especifica el tipo, lugar y fecha de entrevista, género, edad, categoría jerárquica y años de experiencia en ese puesto.

En la figura nº 8 de los coaches se detalla el tipo, lugar y fecha de entrevista, género, edad, educación universitaria, años de experiencia y posición desempeñada como coaches.

De las dos tablas falta por señalar que todos los coaches estaban certificados menos dos. Además, se observa que su rango de edad es mucho más elevado que el de los coachees. Esto es debido a que la mayoría han tenido sobrados años de experiencia como ejecutivos, razón por la cual los de más edad son socio directores en sus propias consultoras.

Entre la búsqueda realizada de coaches no fue posible contactar con más participantes de género femenino, quizás porque estadísticamente son más los hombres que se dedican a esta profesión. Respecto a su formación educacional ha resultado ser muy variada, de modo que no sólo se han entrevistado a psicólogos coaches, sino también a economistas, abogados, ingenieros y graduados en ciencias sociales y químicas.

Respecto a los coachees, eran todos jefes o directores de departamento, la mayoría de grandes organizaciones y diferentes sectores, lo que ha permitido obtener diferentes informaciones acerca del proceso, según diferentes industrias. De modo que el sector de transporte, banca, telecomunicaciones, medios de comunicación, de alimentación, eléctrico y médico, han representado a los coachees que, como mandos intermedios, me han ofrecido información muy relevante sobre sus experiencias desarrolladas en el proceso para la realización del análisis.

Figura 8. Datos de las entrevistas a coachees

ENTREVISTADOS	TIPO DE ENTREVISTA/ FECHA	GÉNERO	EDAD	CATEGORÍA JERÁRQUICA	AÑOS DE EXPERIENCIA
1	Presencial Madrid 12/02/2014	Hombre	48	CIO Director de Sistemas y Tecnología de la información	2
2	Presencial Madrid 20/02/2014	Mujer	44	Jefa Departamento Soluciones de Negocio	7
3	Presencial Madrid 04/03/2014	Mujer	45	Directora Departamento de Operaciones	6
4	Presencial Madrid 20/05/2014	Hombre	35	Director Ejecutivo de Inversión	10
5	Presencial Madrid 17/06/2014	Hombre	32	Jefe de Departamento de Soluciones de Negocio	5
6	Presencial Madrid 05/06/2014	Hombre	53	Director Financiero y Logístico	13
7	Presencial Madrid 03/07/2014	Mujer	54	Directora de Marketing	14
8	Presencial Madrid 18/09/2014	Mujer	42	Directora Departamento Identidad Corporativa y Marca	1
9	Presencial Madrid 30/09/14	Mujer	41	Jefa Departamento Gestión Global	5
10	Telefónica Madrid 04/03/2015	Hombre	42	Director de Proyecto	2
11	Telefónica Madrid 06/03/2015	Mujer	44	Directora de Proyecto	1
12	Presencial Madrid 03/02/2015	Hombre	46	Jefe de Ventas	3
13	Telefónica Madrid 16/02/2015	Mujer	36	Jefa Departamento Marketing	4
14	Presencial Madrid 03/02/2015	Hombre	46	Director Financiero	6
15	Telefónica Madrid 06/03/2015	Hombre	45	Director Comercial	5

Figura 9. Datos de las entrevistas a coaches

ENTREVISTADOS	TIPO DE ENTREVISTA/ FECHA	GÉNERO	EDAD	EDUCACIÓN SUPERIOR	AÑOS DE EXPERIENCIA/ POSICIÓN
1	Presencial Barcelona 10/03/14	Mujer	43	Económicas y empresariales	4 Socia Consultora
2	Presencial Madrid 18/03/2014	Hombre	68	Psicología	10 Socio Director de Consultora
3	Presencial Madrid 19/03/2014	Mujer	45	Psicología	3 Consultora freelance
4	Presencial Madrid 27/03/2014	Hombre	40	Psicología	3 Consultor
5	Presencial Madrid 22/07/2014	Hombre	64	Humanidades	7 Consultor
6	Presencial Madrid 29/09/2014	Hombre	64	Ingeniería de Telecomunicaciones	14 Socio Director de Consultora
7	Telefónica Zaragoza 28/11/2014	Hombre	51	Económicas y empresariales	14 Socio Director de Consultora
8	Presencial Madrid 02/11/2014	Hombre	50	Derecho	5 Socio Consultor
9	Presencial Madrid 02/11/14	Hombre	57	Psicología	5 Consultor freelance
10	Telefónica Barcelona 09/12/2014	Hombre	56	Ingeniería Nuclear	15 Consultor
11	Telefónica Madrid 10/12/2014	Hombre	58	Administración y dirección empresas	7 Consultor freelance
12	Presencial Madrid 15/12/2014	Hombre	56	Ciencias Químicas	12 Socio Fundador de Consultora
13	Presencial Madrid 17/12/2015	Hombre	54	Derecho y Ciencias empresariales	10 Socio Consultor
14	Presencial Madrid 29/01/2015	Hombre	67	Ingeniería de Telecomunicaciones	5 Consultor freelance
15	Telefónica Madrid 20/02/2015	Hombre	46	Psicología	7 Socio Consultor

4.3.2 REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS. GUION PREVIO

Una vez contactados los primeros sujetos investigados que deseaban colaborar en la investigación, he empezado a realizar dos guiones, uno para cada parte del proceso. Para elaborar los guiones, me he apoyado en los tres capítulos de la revisión de la literatura, dado que el estudio teórico elaborado, con el propósito de dar respuestas a los objetivos de la investigación, lo he considerado relevante para el análisis de la eficacia de los procesos de coaching ejecutivo.

El guion orientado a los coaches entrevistados está conformado por una pregunta abierta y dos grupos principales de cuestiones que no están desarrolladas o comentadas a través de esta pregunta general, o si lo están, se hace necesario profundizar sobre ellas:

En primer lugar, se pretende conocer al entrevistado como coach con el fin de, a partir de la información obtenida, realizarle preguntas puntuales que vayan en línea con la información recabada en la revisión de la literatura.

Para ello, se les hacía una pregunta abierta que les dejaba libertad para que respondieran libremente sobre sus prioridades a la hora de llevar a cabo un proceso de coaching ejecutivo:

- I. Descripción de su experiencia como coach ejecutivo, su comienzo en la profesión y cómo lleva a cabo un proceso de coaching ejecutivo.
- II. El coaching ejecutivo. Este primer grupo abarca diferentes aspectos del proceso, de modo que se le pregunta por:
 - Los enfoques, modelos o escuelas en la que se apoya para desarrollar el proceso.
 - Definición del coaching ejecutivo y permeabilidad para acceder a la profesión.
 - El tipo de cliente que se somete al proceso.
 - Conflictos o necesidades de los clientes.
 - Diferencias entre coaching ejecutivo y terapia, mentoring, counseling o formación.

III. El proceso. Este segundo grupo es más amplio, ya que engloba cuestiones de las partes implicadas en el proceso, de la relación que se forma, así como de la fase interventiva y su eficacia. Se le pregunta por :

- Cómo es el comienzo del proceso.
- Sus experiencias con el establecimiento de la relación.
- Fases del proceso y duración
- Su relación con las otras partes de la organización.
- Herramientas y técnicas utilizadas durante la intervención.
- Fallos o problemas surgidos durante el proceso.
- Cualidades de un coach experto.
- Cuestiones relevantes en la realización de un proceso positivo.
- Rentabilidad del coaching para la organización.

El guion desarrollado para los coachees se elaboró en la misma línea y con el mismo tipo de preguntas. Una pregunta abierta o general y dos grupos principales de cuestiones:

I. Descripción de su experiencia durante un proceso de coaching ejecutivo, cómo surgió, cuándo y cómo se desarrolló.

II. El coaching ejecutivo

- Cómo definiría coaching ejecutivo.
- Competencias en las que ha necesitado mejorar.
- Diferencias con otros tipos de formación.

III. El proceso

- Grado de relación desarrollado con su coach.
- Metodología o pasos del proceso.
- Momentos significativos experimentados durante el proceso.
- Problemas que ha encontrado durante el desarrollo de las sesiones.
- Herramientas que ha utilizado su coach durante la intervención.
- Cambios percibidos después del proceso. Cumplimiento de expectativas.
- Cualidades de un coach experto. Valoración de su coach.

- Si la Inversión en tiempo y dedicación han sido suficientes.
- Elementos que considera fundamentales para la realización de un proceso eficaz.

Los guiones no han sido invariables, sino que se han ido adaptando a cada entrevistado a lo largo del desarrollo del trabajo de campo, en función de las informaciones aportadas y de su grado de experiencia, por lo que ha sido necesario puntualizar más o menos sobre algunas cuestiones o preguntar otras fuera del guion.

Las entrevistas han durado sobre una hora, tiempo que anticipadamente se había estipulado vía e-mail. En algunas ocasiones, los entrevistados coachees han mencionado su molestia por la no disposición del tiempo íntegro, con lo cual algunas entrevistas se han tenido que realizar en cuarenta y cinco minutos. Aun así, la mayoría han completado la hora e incluso más.

La primera pregunta, cuya respuesta ha sido libre y extensa, ayudó a romper la brusquedad en la que los entrevistados a veces se ven sometidos con las preguntas. De modo que, mi propósito ha sido tratar de inducirles a la narración para, de esta manera, no habituar al entrevistado a la dinámica pregunta-respuesta. De ahí que lanzar una pregunta abierta de amplio desarrollo ha servido para que iniciara las vías de discurso que consideraba más oportunas. Mis intervenciones han sido efectuadas para pedir aclaraciones o intentar un desarrollo más amplio de lo manifestado. De manera que, por todo lo expuesto, no he considerado que el guion de la entrevista haya sido estructurado.

Las entrevistas se fueron desarrollando favorablemente, de modo que, en algunas situaciones, he tratado de improvisar con preguntas sobre informaciones que he considerado relevantes, así como con otras que han estado fuera del guion predeterminado. No solo me he atenido a realizar preguntas, sino que a veces he hecho comentarios a raíz de las respuestas de los entrevistados, lo que ha provocado conversaciones, y otras preguntas que, para Valles (2000), son de seguimiento, ya que sirven para indagar en los asuntos que han surgido de las respuestas a las preguntas principales.

Por consiguiente, una de las tácticas realizadas durante las entrevistas ha sido la manifestación de opiniones propias. Asimismo, se me hizo necesario reconducir algunas entrevistas en función del tiempo estipulado con el propósito de cubrir todas las preguntas del guion.

He tratado de mantener las conversaciones a través de una escucha activa durante todo el desarrollo de la entrevista, respetando los silencios con el fin de dejar que la conversación que tuviera más interés para el entrevistado fluyera, a la vez que he intentado captar tanto los aspectos verbales como los no verbales, con el objetivo de adquirir una mayor comprensión del discurso.

Otros aspectos que he considerado asimismo significativos, ha sido la muestra de aprecio por las respuestas, un interés completo, un desarrollo de empatía y el tratar de evitar posibles contradicciones u objeciones hacia su discurso.

A pesar de que la entrevista se grabara, he usado una agenda donde tomaba notas sobre puntos sobre los que posteriormente quería reincidir, con el objetivo de tener más información sobre el tema.

Las preguntas de una entrevista son diferentes a las preguntas de la investigación, de modo que he tratado (según el guión mostrado), tal como señala Glaser (1992), no preguntar explícitamente los objetivos a investigar dado que preestablecería la emergencia de datos. Según el autor, estos datos no se deben obtener nunca mediante exigencia.

La realización de las entrevistas vía presencial han sido la mayoría en el lugar de trabajo de los investigados, dado que disponían de poco tiempo y les resultaba más cómodo. Las entrevistas por teléfono me han resultado igualmente válidas e incluso, a veces, a pesar de no existir comunicación no verbal, las he considerado más naturales y desinhibidas. En consecuencia, he percibido que los entrevistados se han mostrado más motivados para relatar sus discursos a causa de la inexistencia una conexión visual.

La dinámica de la entrevista se ha desarrollado en su inicio con una charla breve e informal sobre cualquier asunto. Posteriormente, se les ha hecho un preámbulo sobre el objetivo de la entrevista: “obtener información sobre su experiencia como coachee o como coach”. Asimismo se les ha informado sobre la privacidad de la información recabada: “el análisis posterior será completamente confidencial y anónimo”. De manera que este prólogo se ha realizado con el propósito de tranquilizarles sobre la seguridad de sus testimonios.

Respecto a la grabación los entrevistados no han puesto objeción alguna, lo cual ha permitido una total concentración en la conversación de forma natural y cercana.

Las grabaciones de las entrevistas se han iniciado de la siguiente manera:

“Me gusta empezar con una pregunta general para que me hables libremente de tu experiencia sobre lo que quieras. Si no te pregunto no pasa nada. ¿Cómo surgió la oportunidad de someterte a un proceso de coaching? ¿Cómo fue tu primera experiencia?” (entrevistada 9)⁴²

He tratado de persuadir a la entrevistada para que hable de cuestiones no cubiertas en la guía, de modo que ha permitido crear un clima de confianza en los primeros quince minutos.

En cuanto a la conclusión de la entrevista, les he dado, una vez apagada la grabadora, agradecimientos por su colaboración en cuanto al tiempo y aporte a la investigación. Les he recordado asimismo la confidencialidad de los datos facilitados.

En este punto algunos entrevistados se han sentido más cómodos, de modo que han comentado, a veces, ciertos datos relevantes al final. Igualmente, he empleado esos momentos para preguntarles sobre la posibilidad de conseguir algún contacto suyo. La mayoría de los entrevistados se han ofrecido, pero lamentablemente no se ha logrado el efecto “bola de nieve”. En total han sido treinta entrevistas, entre coaches y coachees, las que han formado parte del material empírico para el posterior análisis y discusión, expuestos en los capítulos cinco, seis y siete.

4.3.3 TRABAJO DE CAMPO

La tarea analítica comienza, según Valles (2000), desde las etapas de planificación del estudio y el trabajo de campo o análisis preliminar. A este análisis me voy a referir en este epígrafe que se inicia desde el primer acceso a los sujetos investigados.

En relación a los participantes y su contactación, ha sido posible captar a los primeros (tal como he aludido en el epígrafe de elección de la muestra), a través de compañeros dedicados a la profesión y ex-profesores de carrera, de modo que se han encargado de contactar previamente con ellos para asegurarse su participación en la investigación.

Una vez conocida su conformidad y conseguido sus datos, les enviaba una presentación vía email (a los coaches y a los coachees), explicándoles con más detalle el trabajo y

⁴² Los números de los entrevistados referidos en los siguientes capítulos de análisis se corresponden con los entrevistados coaches y coachees de la figura tres y cuatro.

solicitándoles cita para la realización de la entrevista. La presentación fue para todos de la siguiente forma (ejemplo para los coachees):

“Me llamo María Trinidad Arqueros, y le escribo con motivo de la realización de una entrevista con usted para el estudio de campo que estoy realizando sobre coaching ejecutivo en el Departamento de Psicología Social de la Facultad de CCPP y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Me han facilitado sus datos para concertar una cita cuando le sea posible. El tema de mi tesis es sobre el análisis de la efectividad de los procesos de coaching ejecutivo. La investigación que estoy realizando es totalmente cualitativa y se basa en entrevistas tanto a coaches como a ejecutivos que han pasado por procesos de coaching. Se tratará de una conversación poco estructurada a modo de conversación que tendrá como finalidad obtener información sobre su experiencia como coachee. La entrevista será utilizada con la finalidad de realizar el análisis correspondiente y la información recabada tanto de usted como de su empresa será completamente confidencial, anónima y con fines solo de investigación. La entrevista, si no hay inconveniente, será grabada y la duración mínima de una hora aproximadamente. Agradezco su colaboración. Estoy a su disposición en el día y hora que mejor le cuadre”

Las respuestas han sido totalmente satisfactorias, dado que ya se habían mostrado conformes desde el primer aviso. El resultado ha sido la no objeción o reticencia alguna a la confidencialidad de la información ni al tiempo y grabación de la entrevista, de modo que las citas han sido concertadas sin problema.

Además de la grabadora, he considerado conveniente el uso de las notas de campo tanto durante como inmediatamente después de la entrevista, puesto que el registro del trabajo de campo escrito me ha ayudado tanto a guiar las siguientes entrevistas, como a reflejar las impresiones inmediatas sobre el entrevistado y la información recabada, con el fin de facilitarme el análisis posterior a la transcripción.

La entrada al campo ha sido iniciada a principios de febrero de 2014 y finalizada a principios de marzo del 2015. Durante estos 13 meses he tenido que recurrir también a conferencias, presentaciones de libros (donde he podido contactar en el mes de noviembre de 2014 con cuatro coaches profesionales de alto nivel) y a la red profesional de contactos LinkedIn, que me ha ayudado satisfactoriamente en la recta final del trabajo de campo (desde noviembre de 2014 hasta marzo de 2015) para dar por concluida la totalidad de la muestra.

Estas últimas entrevistas obtenidas a través de la red de contactos profesional LinkedIn (cuatro coaches y cuatro coachees), han sido la mayoría (seis) por teléfono a petición de los entrevistados que tenían problemas de agenda. Aun así, las entrevistas telefónicas han resultado igual de provechosas que las presenciales en cuanto a la información recabada, además de permitir lograr una conversación más fluida debido a que no han estado coaccionadas por la presencia física.

4.3.4 TRANSCRIPCIÓN

Han sido transcritas las grabaciones de las treinta entrevistas efectuadas a coaches y coachees resultando ser una labor dura y fatigosa, no por la calidad del sonido que ha sido excelente, sino por el tiempo y esfuerzo que ha supuesto la interpretación de todas las horas de grabación.

Las transcripciones han sido realizadas literalmente, además he tratado de registrar imprecisiones del lenguaje, muletillas, balbuceos o risas, dado que lo he considerado útil de acuerdo al propósito de la investigación realizada (análisis de discurso), pese a que al final haya sido más importante el contenido que la forma.

Han permitido asimismo familiarizarme con el contenido, sobre todo cuando he tenido que regresar a la grabación para comprobar que las interpretaciones efectuadas a partir de la transcripción estaban correctas.

No he utilizado ningún aparato de transcripción, únicamente mis habilidades como mecanógrafa. De modo que se han transcrito veinte entrevistas, cuya tarea se ha realizado de junio a diciembre de 2014. En cuanto a las otras diez, se ha recurrido a los servicios de una transcriptor profesional durante los tres primeros meses de 2015 (mientras realizaba las últimas entrevistas), finalizando con ello el trabajo de transcripción de las treinta horas de grabación que ha dado lugar a ochocientas páginas de texto, para efectuar el correspondiente análisis.

4.3.5 ANÁLISIS DE LOS DATOS ASISTIDO POR ORDENADOR

La actividad analítica que, según Valles (2002:149), se halla en la “omnipresencia del análisis”, es decir, en todos los momentos de la investigación que van desde la formulación del problema y otras decisiones de diseño, pasando por la realización de las entrevistas,

hasta llegar al “análisis intenso”, tal como lo denomina el autor, y que se desarrolla a partir del material acumulado.

Por consiguiente, ha sido en esta fase tan decisiva, donde la función interpretativa ha sido trascendental, tanto durante el periodo de lectura del material, como en la escritura y obtención de los resultados o conclusiones finales.

Afortunadamente en esta fase de análisis, una vez transcrito todo el material (marzo de 2015), se ha tenido la posibilidad de utilizar un programa de análisis de datos cualitativos asistido por ordenador (CAQDAS), que me ha permitido gestionar las treinta entrevistas de manera eficiente y sistemática.

Con el programa utilizado, Atlas.ti para Mac 1.0.x, se ha podido ordenar todo el material en un proyecto o unidad hermenéutica donde se han incluido todas las entrevistas transcritas. De modo que ha proporcionado las herramientas necesarias para fragmentar y codificar los textos, redactar memorandos, incluir notas, así como agrupar los códigos en unidades mayores (grupos y super-grupos) y reportar los informes recabados para su análisis discursivo posterior.

Una vez establecida la codificación y su asociación en grupos mayores, en el primer nivel de análisis textual, que es el temático, se han seleccionado los temas relevantes para estructurar un guion que se ha vinculado a los objetivos de la investigación. De modo que a partir de los informes obtenidos de la codificación realizada en Atlas-ti, se ha podido analizar todas las citas de los investigados, que se han clasificado por temas. De ahí que en un segundo nivel y atendiendo al contexto organizacional en el que el discurso, clasificado según Ruiz (2009) como individual (investigador-investigado), ha surgido y adquiere sentido, se ha desarrollado, a través de los temas seleccionados, un análisis de discurso sobre posiciones o estrategias discursivas adoptadas por las sujetos implicados (coach-coachee), con el propósito de comprender mejor el sentido que le atribuyen a los procesos de coaching ejecutivo.

TERCERA PARTE

ANÁLISIS DE DISCURSO Y DISCUSIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA EFICACIA DEL COACHING EJECUTIVO

CAPÍTULO 5

LOS COACHES: EL COACHING EJECUTIVO

5.1 LAS ESCUELAS DE COACHING EJECUTIVO: MODELOS Y METODOLOGÍAS

El rol que desempeñan los coaches se basa en la formación, experiencia y capacitación que poseen, lo que implica el empleo de multitud de prácticas distintas, así como de diferentes modelos que aplican en función del enfoque teórico usado y de la escuela en la que se integran.

Los coaches investigados consideran que las distintas escuelas que existen de coaching, como la Gestalt, la sistémica, la ontológica, la transformacional, la psicoanalítica, etc., a pesar de distinguirse por sus modelos teóricos, tienen el mismo soporte o estructura en cuanto a desarrollo y finalidad. Para examinarlo, muestro las citas de dos entrevistados que coinciden al respecto:

“...es lo que digo yo, son como herramientas, cada una suelta, pero la base es la misma [...] el fin es el mismo...” (entrevistada 1)

“...hay un cierto consenso en todo el tema del proceso, por ejemplo, casi todas las escuelas tienen diferente énfasis, pero en todas más o menos, el proceso pues no es muy distinto [...] yo creo que son marcas comerciales...” (entrevistado 6)

La entrevistada uno realiza un símil entre herramientas aplicadas en el proceso y escuelas de coaching, que se pueden interpretar como diferentes al estar desvinculadas unas de otras en cuanto a metodologías o enfoques teóricos, y como iguales en estructura, soporte, procedimientos y objetivos. Es decir, si el objetivo del coachee se consigue con idéntica eficiencia, los diferentes modelos aplicados no influyen en el propósito final de la intervención.

El comentario del entrevistado seis subraya que, aunque existan desigualdades entre las distintas escuelas en cuanto al diferente énfasis, grado o tipo de procedimiento o metodología utilizada para las distintas cuestiones, “hay un cierto consenso” o acuerdo en el proceso, dado que el desarrollo o evolución de la intervención es muy similar, a pesar de las distintas escuelas, de modo que no interfieren en la finalidad u objetivo último del proceso.

Cuando señala que las escuelas son “marcas comerciales”, es decir, servicios en el mercado, se deduce que a los coaches se los reconoce como profesionales que emplean sus enfoques según la escuela a la que pertenecen y de la que pueden ser incluso propietarios, con el propósito de distinguirlos de la competencia o de otros coaches que pertenecen a otras escuelas de coaching. Aun así, se puede interpretar que no hay ninguna rivalidad entre las mismas, ya que el proceso consta de una estructura idéntica donde las distintas propuestas o herramientas utilizadas, convergen en un mismo planteamiento. Asimismo, cuenta con unos objetivos enfocados sobre un mismo fin, ya que de lo que se trata es de conseguir el éxito del proceso resolviendo con eficacia los problemas o necesidades del ejecutivo y, por ende, los de toda la organización.

A pesar del uso en el mercado por parte de los coaches de estas “marcas comerciales”, y del discurso semejante de los dos entrevistados al respecto, hay una reticencia por parte de algunos coaches a pertenecer a una determinada escuela. Así lo constata el siguiente participante:

“Soy coach y no me pongo apellido, o sea, ni soy coach ejecutivo, ni soy coach ontológico, ni soy coach de equipos, ni soy coach sistémico y lo soy todo. No me gusta clasificarme [...] no me gustan los adjetivos, no me gustan los calificativos. Tengo herramientas de todo tipo [...] Si en un momento dado ves que tu coachee, tu cliente, le haces eso, y le viene bien, lo practicas y lo haces, y si no, no lo haces. Prefiero no etiquetarme” (entrevistado 14)

El entrevistado es contundente con su posición determinante como coach. Se entiende que no le gusta desempeñar su función si está vinculado a una escuela o “marca comercial”, sino que prefiere sentirse libre para ejercer su rol de la manera que considere más oportuna, y según las necesidades de su coachee.

La expresión “no me pongo apellido” se puede interpretar como una oposición clara a pertenecer a una determinada escuela, a elegir una línea definida de trabajo, y por consiguiente, su preferencia es no atarse a ningún enfoque teórico concreto, metodología o herramienta.

Cuando indica que no le gusta ni clasificarse, ni los adjetivos ni los calificativos, evidencia una necesidad de independencia en sus funciones para evitar ceñirse a una metodología o procedimiento concreto y poder desarrollar libremente su intervención en el proceso. De modo que pretende utilizar las herramientas que estima más pertinentes para realizar su labor, sin coacciones y a su libre albedrío.

En definitiva, representa un modo de funcionar como coach que se podría considerar beneficioso para los coachees, ya que pertenecer a una determinada escuela y aplicar un determinado modelo no considero que sea siempre idóneo, ya que depende de la situación y necesidad que tenga el coachee en ese momento, por lo que estimo que de no ser así, perjudicaría la evolución del coaching ejecutivo como “profesión”.

La autonomía de obrar del coach cuando tiene la responsabilidad de enfrentarse a un proceso de coaching resulta necesaria, teniendo en cuenta que ha de estudiar tanto el contexto organizativo como a su coachee para acompañarlo en su recorrido. Razón por la cual requiere de un ejercicio ecléctico y flexible a las exigencias y responsabilidades de su coachee, con objeto de que alcance con éxito sus metas. Esta observación coincide con lo mencionado por Clayton (2001) cuando llegó a la conclusión en su investigación de que la profesión del coach necesita de coaches flexibles y adaptables que sepan trabajar dentro de ambientes dinámicos. Por consiguiente, la transigencia del coach con su cliente durante el proceso de coaching resulta una condición que considero relevante para consolidar la relación entre las partes, ya que no todos los coachees se pueden tratar por un mismo enfoque teórico o escuela.

No obstante, ciertos coaches entrevistados desempeñan su función empleando una específica metodología para todos sus clientes. En el caso que analizo a continuación se apoyan en la escuela ontológica, de modo que utilizan algunas técnicas y herramientas basadas en el poder del lenguaje, que consideran muy efectivas. Una participante hace al respecto el siguiente comentario:

“...con el lenguaje no sólo describes, sino que es acción, si cambio el lenguaje puedo cambiar la realidad, pues también me puedo cambiar a mí mismo [...] el ontológico es totalmente de preguntas abiertas y escucha, escucha, escucha...escuchas en todo, y empatía en todo, y feedback en todo...” (entrevistada 1)

El coaching ontológico surge del discurso de la ontología del lenguaje, ya que, según la entrevistada, es a través del lenguaje como se hace posible cambiar la realidad del coachee y, en consecuencia, determinar su propia transformación. Por consiguiente, señala que el lenguaje es acción, un instrumento comunicativo que tiene el poder no sólo de describir la realidad, sino de generar una nueva con el fin de crear nuevas posibilidades de cambio.

En definitiva, se trata de que el coachee aprenda transformando sus hábitos y formas de hacer y pensar, para lo cual el coach se sirve de recursos como las preguntas abiertas, la escucha, la empatía y las herramientas como el feedback.

El término “en todo” se puede interpretar como si todos los recursos, técnicas o herramientas empleadas, giraran en torno al uso del lenguaje y las conversaciones constituyeran el único procedimiento para transformar al coachee.

La escucha constituye la parte principal del lenguaje. Para Echeverría (2008) pertenece al dominio del lenguaje y significa oír más interpretar, es decir, no se escucha si no hay involucrada una actividad interpretativa, ya que escuchamos todo, gestos, posturas del cuerpo o movimientos, intentando atribuirles un sentido. Por consiguiente, la escucha es una técnica fundamental que ha de dominar el coach, y que, junto con la pregunta, conforman la base del lenguaje, un mecanismo no sólo eficaz para los coaches que aplican el coaching ontológico, sino también para los que desarrollan libremente su intervención en el proceso.

La escuela de coaching ontológico se sirve de una herramienta llamada “modelo del observador”, que algunos de los coaches entrevistados mencionan como muy significativo y eficaz en el coaching ejecutivo. Un participante lo explica así:

“...nos basamos siempre en el coaching ontológico que es el poder del lenguaje, y sobre el modelo de observador, ¿no?, tu capacidad de ver el mundo te hace que actúes de una manera, y conforme actúas, tienes unos resultados [...] no puedes separar nunca el rol, de la persona; tú actúas conforme a tus creencias, conforme a tu educación, conforme a tu experiencia, conforme a todas tus facetas, con lo cual siempre tienes que trabajar en tu...en el modelo de observador que nosotros le llamamos [...] el mismo hecho provoca en personas diferentes interpretaciones en función de cómo seas, o en función del rol en el que estés actuando [...] un hecho lleva a la interpretación, esa interpretación te produce una emoción, esa emoción te lleva a una acción, y eso a un resultado [...] si reinterpreto el hecho, tendré otra emoción diferente” (entrevistado 8)

El modelo de observador se caracteriza por representar una herramienta de suma importancia en el coaching ontológico, según comenta el coach, dado que trata de esclarecer la repercusión que tiene cuando el coachee consigue el cambio de observador, es decir, cuando cambia su manera de ser, y por tanto, modifica sus acciones y resultados.

El entrevistado se fundamenta en la escuela de coaching ontológico, al contrario de otros participantes, que prefieren ser flexibles y mantenerse neutros a la hora de usar una escuela, enfoque o modelo, en función del tipo de cliente.

En el coaching ontológico las actuaciones del coachee son consecuencias de cómo percibe el mundo, es decir, de cómo da sentido a la realidad, y según observe esa realidad así obtiene unos efectos u otros, que constituyen resultados producto de sus acciones.

Cambiar la manera en la que el coachee observa abre nuevas posibilidades de acción o actuación, ya que, según señala, si un mismo hecho provoca diferentes interpretaciones que vienen determinadas por el rol o papel que desempeña, las percepciones o emociones recibidas podrían cambiar las acciones del coachee hacia otras posibilidades de actuación y, en consecuencia, hacia unos resultados diferentes. Por consiguiente, según el coaching ontológico, si se reinterpreta el hecho y la emoción, la acción del coachee será diferente y el resultado cambiará.

En definitiva, todo esto se puede traducir en que no existe la realidad objetiva, existe la realidad del observador que interpreta su tarea o desempeño según perciba o analice su situación en relación a su persona. De manera que produce, según el entrevistado, una cuestión significativa en el coaching ontológico, y que es la no separación entre el rol y la persona. En consecuencia, la realidad del observador se configura sobre todo por lo que percibe el coachee a través de los sentidos, para producir diferentes experiencias de aprendizaje o descubrir oportunidades nuevas de carácter transformacional.

Las acciones o actuaciones del coachee son producto de los valores, creencias, educación, experiencia, lenguaje, etc., por lo que considero que se hace dificultoso para el coach trabajar con las incongruencias que se pueden dar en las actitudes de su cliente, y que afectan a su desempeño laboral. De modo que se trata de que el coachee cambie estas situaciones con el fin de conseguir los objetivos propuestos, o lo que es lo mismo, de que sea consciente de sus creencias y valores mentales para lograr sus objetivos.

El lenguaje y la conversación son el medio del que se sirve el coach para producir en el coachee estos cambios, y por tanto, poderle hacer ver lo que antes no era capaz. En definitiva, se trata de cambiar sus hábitos y costumbres, cambios que suponen todo un reto para el coach, ya que son consustanciales en la persona. Sin embargo, el enfoque del coaching ontológico está solo dirigido al directivo, de manera que el coach que aplica el

modelo del observador elude el contexto organizativo en el que su cliente opera, así como las relaciones que establece con sus colaboradores, jefes e iguales de la organización. Es decir, la interpretación del contexto o cultura organizacional por parte del coach, así como el conocimiento de las interacciones sociales del entorno del coachee a fin de producir un impacto positivo en la organización, son cuestiones que no estima la escuela ontológica, cuyo foco es el aprendizaje de la persona.

El siguiente entrevistado utiliza este mismo modelo, señalando una salvedad, que el enfoque es muy distinto al modelo conductista:

“...utilizo el modelo de observador como una herramienta básica para que ellos manejen su vida [...] el enfoque nunca es conductista, y desde luego, nunca estoy mirando qué es aquello que ocurrió en el pasado que está impactando en el presente, porque para mí eso es un enfoque diferente a lo que yo entiendo que es coaching” (entrevistado 12)

El coach deja claro que no busca las causas del problema en sus clientes indagando en su pasado, sino que se basa en el modelo de observador, modelo que a su entender no tiene nada que ver con el modelo conductista o conductual en el que se apoyan algunos de los coaches entrevistados para ejercer su función. Por consiguiente, según el entrevistado, el modelo de observador se focaliza en el presente del coachee, rasgo que define al proceso de coaching, que analiza la situación actual y no pasada.

De modo que es manifiesta su oposición al empleo del enfoque conductista o conductual, porque entiende que pertenece a la psicología del coaching, disciplina que quiere acaparar la profesión del coaching ejecutivo y con la que muchos coaches no están de acuerdo.

El coaching conductual o cognitivo conductual, utilizado por algunos de los coaches investigados, representa un enfoque orientado hacia la conducta del coachee, con la finalidad de provocar tanto un cambio en su comportamiento como un desarrollo de nuevas competencias.

“El método que utilizamos es de la escuela de psicología de Grant, donde hay un coaching cognitivo comportamental [...] escuela de pensamiento en la que el ejecutivo ve el mundo a su manera [...] una persona puede cambiar la manera en la que percibe el mundo, cambiando de una manera estructurada y experimental sus comportamientos...”
(entrevistado 10)

El entrevistado se apoya en este modelo para ejercer su función con el coachee. Como señala, el modelo procede de una escuela psicológica defendida por el psicólogo australiano Anthony M Grant, y cuyo enfoque trata de perseguir las metas del ejecutivo a través del estudio de su conducta o comportamiento.

Se trata de cambiar la forma en la que el ejecutivo ve su mundo mediante una modificación en sus comportamientos, y a través de un procedimiento organizado, ordenado y práctico, con el fin de encontrar la efectividad en el cambio.

La explicación del entrevistado se puede interpretar como que la percepción o manera en la que el coachee ve su mundo tiene mucho peso en los actos o comportamientos que realiza dentro del entorno organizacional en el que se mueve.

Este modelo a pesar de pertenecer a la psicología del coaching, y de que persiga un aprendizaje emocional y cognitivo en el individuo, dista mucho del enfoque terapéutico o clínico al que entiendo que se refiere el entrevistado doce, cuando aduce que es un enfoque diferente a lo que él entiende que es coaching. Razón por la cual, el coaching cognitivo o conductual no indaga sobre el pasado clínico del individuo, ni sobre los problemas psicológicos inconscientes que pueda tener, sino que se orienta hacia un comportamiento presente e ineficaz del coachee. Es cierto que, según Grant & Palmer (2002), un enfoque terapéutico abarca modelos de coaching basados en el coaching psicológico, pero no es el caso del coaching comportamental aplicado en ejecutivos, por lo que considero que muchos coaches no psicólogos no están bien instruidos ni preparados al respecto.

El siguiente participante se apoya en el mismo enfoque, aunque con matices diferentes, ya que se ampara en otro pensador para aplicarlo:

“...está inspirado en el coaching de desarrollo de liderazgo y comportamental de Marshall Goldsmith [...] más enfocado a comportamientos, a cambios de hábitos, para cambiarlos al desarrollo de conciencia [...] nuestro trabajo está muy enfocado a la evolución o al desarrollo del nivel de conciencia de la persona que tenemos delante, de mejorar su liderazgo...[...] si tú no cambias la manera en que tú ves tu mundo, no hay un cambio sostenible ni sostenido de comportamiento” (entrevistado 15)

El coach entrevistado sigue la línea del enfoque de coaching cognitivo experimental que propone el pensador en gestión de liderazgo, Marshall Goldsmith, autor de numerosos best seller, entre ellos “coaching para el liderazgo” (2000), donde explica cómo funciona el

coaching ejecutivo, por qué y cómo los líderes pueden hacer un mejor uso del proceso de coaching para incrementar su efectividad.

Este modelo es acogido por distintos pensadores, de modo que, en el caso que tratamos, a pesar de que el fundamento es el mismo, los dos entrevistados siguen tendencias distintas al utilizar un mismo modelo con dos procedimientos diferentes.

El entrevistado diez se orienta a través de un pensador psicólogo, a diferencia de este último, cuyo enfoque se dirige hacia el liderazgo organizacional, de modo que un cambio de comportamiento en el coachee tiene como resultado una mejora en sus competencias como líder. Por consiguiente, el entrevistado quince se fundamenta en el desarrollo de liderazgo y, por ende, en los cambios de comportamiento del ejecutivo que buscan desempeñar un mejor liderazgo.

El desarrollo del nivel de conciencia del coachee es el núcleo del procedimiento que utiliza, con el propósito de cambiar sus hábitos. De manera que el coach tiene primero que identificar lo que le está bloqueando a su cliente, para que, con una toma de conciencia sobre lo que entorpece su evolución, intente conseguir transformar los comportamientos que le impiden, perjudican y bloquean su desarrollo. Sobre cómo hay que hacerlo o los procedimientos, técnicas o herramientas que hay que utilizar, lo analizo en el apartado de la intervención.

Este enfoque conductual, aunque no está basado en el coaching psicológico, tiene la misma finalidad y constructo medular. Es decir, no profundiza en el pasado del coachee para buscar las causas de la visión errónea de sus hechos, o problemas psicológicos que pueda tener al respecto, sino que intenta desde el ahora concienciar al ejecutivo para cambiar su conducta, y por ende, su comportamiento.

Aunque los coaches entrevistados no lo mencionan, es importante que estos cambios de comportamiento estén alineados con las necesidades de la organización o entorno en el que se mueve el ejecutivo, para que se produzcan de modo eficiente.

En línea con lo analizado, otro participante hace referencia al desarrollo de las competencias profesionales del coachee a través de un modelo desarrollado por la escuela en la que trabaja:

“...no te estás moviendo en el ámbito clínico, sino en un entorno laboral profesional normalizado, donde lo que buscas es el desarrollo de hábitos [...] llevado al mundo empresarial, esos hábitos se denominan competencias, competencias profesionales y competencias gerenciales o directivas [...] hay que tener en cuenta que cada competencia está integrada por diversos comportamientos...”(entrevistado 7)

El entrevistado deja claro que su posición como coach ejecutivo no está basado en un modelo de coaching psicológico, ya que el contexto o entorno laboral en el que desempeña su rol, es “normalizado”, es decir, homogeneizado en el sentido de que no existen patologías en el coachee como para tener que basarse en un modelo clínico en el ejercicio de sus funciones. Se trata de que el ejecutivo desarrolle sus hábitos o comportamientos, por lo que su función es intentar cambiarlos, siempre y cuando su cliente carezca de problemas psicológicos.

En los párrafos de los anteriores entrevistados hay una indicación obvia, que es la escuela en la que se basan (cognitiva conductual), sin embargo, de este último párrafo se interpreta que el entrevistado sólo se apoya en el desarrollo de competencias profesionales o directivas, sin nombrar enfoque alguno, por lo que se supone que estima las competencias como suficientemente significativas para considerarlas dentro de un modelo. No obstante, los coaches conductistas que se basan también en el comportamiento de sus clientes, se enfocan igualmente en el desarrollo de sus competencias.

El entrevistado menciona que cada una de las competencias engloba distintos comportamientos, en consecuencia, los distintos hábitos de los que se vale el coachee para desempeñar su tarea, pueden formar parte de una competencia profesional o directiva. Directiva porque hace referencia a las competencias que el líder de la organización debe desarrollar a fin de lograr un desempeño adecuado, y en función del contexto organizacional en el que se mueve.

Los hábitos son habilidades o actitudes aprendidas que tiene el coachee para funcionar en su puesto de trabajo, a fin de ejecutar convenientemente las necesidades con las que se encuentra en su día a día. Por consiguiente, pueden cambiarse o potenciarse, a fin de lograr ser competente consigo mismo y con los otros de la organización, de una forma efectiva para conseguir el éxito.

5.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL COACHING EJECUTIVO

La definición de coaching ejecutivo que los coaches investigados consideran como adecuada, en función de sus enfoques, modelos y herramientas utilizadas, coincide en muchos aspectos. Esta convergencia tiene que ver con el propósito o finalidad del proceso, y con las directrices reglamentarias que tiene que seguir todo coach como facilitador o acompañante, donde el coachee tiene un papel protagonista por poseer la facultad de decidir sobre sus necesidades o metas a cumplir, así como sobre el plan de acción que quiere emprender. Asimismo, el coach ha de hacer uso de las técnicas y herramientas necesarias para que su cliente se comprometa a ejecutar sus objetivos, cuya ayuda se efectúa a través de este proceso que tiene el propósito de desarrollar o potenciar sus capacidades.

En relación con lo comentado, un participante define brevemente y de forma concisa el proceso de coaching ejecutivo:

“el proceso que lleva a poner en práctica el despliegue de las potencialidades, y el desarrollo de las capacidades profesionales” (entrevistado 7)

El término potencialidades se entiende que hace referencia a las aptitudes que ha de desarrollar, además de las capacidades o competencias que tiene que desplegar como ejecutivo, es decir, la capacidad de dirigir, de comunicarse o de trabajar en equipo, entre otras.

El potencial han de descubrirlo ellos mismos con la ayuda de su coach, que ha de estar a su servicio. Algunos entrevistados comentan que el logro de los objetivos tiene aplicación tanto a nivel laboral como personal:

“...van a conseguir aquellos objetivos que quieren en su vida personal y en su vida profesional, y van a sentir que están triunfando...” (entrevistado 12)

La consecución de los objetivos profesionales está enlazado con su vida privada, cuya conquista les fortalece a todos los niveles, tal como señala literalmente: “van a sentir que están triunfando”. Se trata de hacerlos consecuentes y juiciosos con sus problemas desplegando todas sus potencialidades.

Los investigados también definen el coaching con distintos matices, apoyándose en sus experiencias como coaches y su metodología de trabajo. Un entrevistado señala lo siguiente:

“el coaching siempre está orientado hacia el futuro, es decir, tú qué quieres conseguir. Indudablemente tratar de ver cómo está la persona en el momento actual....sobre todo estás en el ahora, y vas un poco mirando el futuro...[...]...eso supone...entender a la persona que tienes delante, qué es lo que quiere, y un poco cuál va a ser el proceso. El coach va un poco a ayudar, a acompañar en ese viaje a seguir unos objetivos...”

(entrevistado 2)

Su apreciación cuando menciona que “estás en el ahora”, supone una forma de plantear el coaching de manera diferente a otros coaches que se inclinan más a profundizar sobre el pasado del coachee, con un enfoque más terapéutico.

El estudio del coach sobre la situación presente de su cliente, significa conocer y entender sus circunstancias en el ahora para intentar canalizarlo de forma eficaz con sus recursos y técnicas, así como guiarlo a lo largo del proceso para que consiga sus objetivos. Por consiguiente, cuando el entrevistado indica que “el coaching está siempre orientado hacia el futuro”, lo menciona partiendo de la problemática actual que sufre el coachee y que tiene que conocer el coach para acompañarlo en su reflexión a través de sus preguntas y para encontrar nuevas soluciones a sus retos futuros.

Un entrevistado comenta otro enfoque cuando define lo que para él representa el coaching ejecutivo:

“es un proceso de desarrollo personal y profesional que se realiza dentro de una relación...que es una relación de colaboración, donde el coach y el cliente crean un espacio donde el cliente se transforma. Para mí está vinculado a su transformación. Se transforma su comportamiento y su mindset, su conciencia” (entrevistado 15)

Los elementos centrales que menciona son la transformación del comportamiento y la conciencia del coachee, de modo que revela un enfoque de coaching transformacional con el fin de que el coachee se desarrolle personalmente, y pueda modificar su conciencia para cambiar hábitos y lograr transformar esos comportamientos que imposibilitan su desarrollo.

La problemática del coachee se puede interpretar diferente a la definición dada por el entrevistado dos, ya que no parece que se centre tanto en el aquí y el ahora, sino que, aún sin mencionarlo, la transformación de la conciencia requiere de un enfoque más terapéutico donde el coach ha de investigar sobre la vida pasada de su cliente. Al respecto, Passmore (2007) alude a este cambio de conciencia en su modelo integrativo compuesto por seis corrientes o flujos de cambio. La cuarta corriente trata del conocimiento consciente o exploración de patrones cognitivos situados detrás de sus comportamientos visibles del coachee, y que están relacionados con sus pensamientos irracionales. Esta búsqueda por parte del coach de las creencias irracionales del coachee que pueden imposibilitar la consecución de su objetivo, estimo que está en línea con lo que el entrevistado considera que es el propósito del coaching ejecutivo, ya que trata de ayudarlo a identificar esas creencias que le bloquean, para transformar su conciencia y, por consiguiente, su comportamiento y hábitos. Por consiguiente, su definición evidencia un enfoque psicológico orientado al comportamiento y a la conducta del coachee, cuya misión es una transformación basada en experiencias pasadas.

Otra de las definiciones que explican varios entrevistados y que creo relevante mencionar es sobre la finalidad del proceso, cuando indican que han de averiguar cómo se hacen cosas extraordinarias:

“proceso de acompañamiento para ayudar a las personas a que consigan resultados extraordinarios, porque los ordinarios ya los consiguen ellos por mediación propia con propios recursos...” (entrevistado 12)

El logro de resultados excepcionales es un reto que los coaches deben conseguir de sus clientes para que el proceso de coaching tenga éxito. Su función como experto es esencial a fin de que el coachee alcance los objetivos que es incapaz de lograr por sí mismo, por lo que el papel de guía es ayudarlo a averiguar el camino para adquirirlos. Es a través de su reflexión y búsqueda de nuevas soluciones, como el coachee desarrolla sus capacidades profesionales.

Se trata de que salga de su zona de confort, de aquellas situaciones en las que encuentra seguridad y controla, ya que perjudican su profesión como ejecutivo. En consecuencia, se trata de abrirle la mente para que cambie hacia el descubrimiento de nuevas perspectivas y pueda evolucionar, con la finalidad de conseguir resultados extraordinarios que tiene que adquirir como hábitos.

Conviene subrayar que ninguno de los investigados manifiesta en sus definiciones lo que significa para el proceso el impacto del coaching a nivel organizacional, que está asociado al rendimiento de la organización y a los logros o eficacia del proceso de coaching. Se infiere que los coaches se han focalizado en su cliente para definir el coaching, por lo que interpreto que el motivo de esta omisión se debe a que consideran mucho más transcendental centrarse en su desempeño o desarrollo personal, que en el impacto positivo que puede tener el proceso para la organización, y que considero relevante para medir la eficacia del coaching o evaluarla. Por consiguiente, deduzco que sus métodos, enfoques o modelos que aplican son más conductuales, terapéuticos o centrados en la persona, que orientados al sistema organizacional.

En relación con las peculiaridades que encuentran los participantes en el proceso, entre las más comunes y consideradas por los entrevistados aparecen la individualidad del proceso, la confidencialidad y, sobre todo, la voluntariedad por parte del coachee de querer someterse libremente. Como ejemplo, un participante manifiesta lo siguiente:

“la gran belleza del coaching es ser algo muy voluntario. Si la persona quiere compartir, si quiere trabajar bien...pero nunca puedes ser coercitivo” (entrevistado14)

La voluntariedad la consideran los entrevistados la característica más relevante de todas, ya que define la esencia del coaching, que es su viabilidad. La libertad de decidir del ejecutivo y su consecuente conformidad con el proceso, significa la llave o la clave que convierte el proceso en realizable y eficaz.

Si sucediera lo contrario, es decir, si se impusiera o fuera obligatorio para los ejecutivos, el coaching no les beneficiaría ni tendría sentido su existencia como herramienta de ayuda. En definitiva, y tal como indica el entrevistado, la gran belleza del coaching está en la voluntariedad del coachee.

El coaching ejecutivo se ha desarrollado, y sigue haciéndolo actualmente para intentar convertirse en una profesión con identidad propia, por lo que su esencia dista cada vez más de las ramas de la psicología en las que se ha fundamentado para instaurarse.

A continuación se analizan las diferencias que detenta a través de su comparación con otras ramas de la psicología, de las que aún hay mucho debate al respecto.

5.3 DIFERENCIAS ENTRE COACHING EJECUTIVO Y TERAPIA

Las subdisciplinas de la psicología, como la terapia¹ y psicoterapia o psicología clínica, han sido y son objeto de discusión por su contribución a la literatura profesional del coaching ejecutivo, lo que ha provocado discrepancias entre los coaches sobre su uso en el proceso de coaching ejecutivo.

La mayoría de los coaches entrevistados manifiestan su oposición a estas ramas de la psicología en las que no encuentran similitudes en cuanto a su metodología, duración o resultados. Como ejemplo, un participante señala lo siguiente:

“Yo creo que hay una diferencia importante, por ejemplo, entre el coaching y la terapia, o la psicología. La terapia en general hace una especie de camino hacia atrás para ver un poco la persona cómo ha funcionado desde hace años y tal, para ver qué es lo que le sucede y cómo puede mejorar...el coaching siempre está orientado hacia el futuro, es decir, ¿tú qué quieres conseguir? [...] sobre todo estás en el ahora, y vas un poco mirando hacia el futuro...” (entrevistado 2)

El fragmento muestra la disconformidad del entrevistado hacia la terapia con respecto al coaching, dada la disparidad tan notable que existe en cuanto al procedimiento o intervención. De modo que para evitar la confusión que se pueda crear al respecto, indica que el proceso de coaching tiene un propósito obvio, como si se tratara de una clara línea divisoria que las separara, y que es el estudio del momento o situación presente del coachee, es decir, de los problemas o necesidades que tiene y cómo quiere ponerles remedio.

La función principal del coach es conocer a su cliente para poder acompañarlo a partir de unos objetivos que quiere cumplir, así como enfocar el proceso con la metodología y herramientas que considere más eficientes, en consecuencia, cuando el entrevistado indica que “el coaching siempre está orientado al futuro”, constata el propósito de conseguir desde el presente el logro de sus objetivos o eficacia del proceso.

Por consiguiente, esta es la percepción que tienen los coaches sobre el coaching respecto a la terapia, es decir, el estudio que hace el terapeuta de la persona indagando en su pasado o rastreando lo que le ha sucedido, para a partir de ahí analizar su comportamiento presente y poder asistirlo en su desarrollo futuro. En base a esta suposición, Grant (2001)

¹ Me refiero a los tres términos por igual: terapia, psicoterapia y psicología clínica

señala que una de las diferencias críticas entre terapia y coaching es que en términos psicopatológicos el tipo de cliente es muy diferente, es decir, el autor se refiere a que los coachees que se focalizan en un aumento de su desempeño, no desarrollan problemas de conductas disfuncionales como pueden ser fobias o síntomas obsesivo-compulsivos, que sí que adolecen los clientes sometidos a terapia.

En definitiva, el camino hacia atrás, según señala el entrevistado, que realiza el terapeuta con su cliente para asistirle en sus problemas de conducta y conseguir cambiar sus comportamientos o emociones, se hace necesario a fin de diagnosticar su problema. Sin embargo, estos trastornos no ocurren con los clientes de coaching, dado que están orientados hacia el futuro, cuyo propósito es el desarrollo de su desempeño laboral. Un participante lo confirma apuntando lo siguiente:

“La gran diferencia está en buscar causas en lugar de soluciones [...] en un proceso de coaching no entramos en las causas, entramos en objetivos, en soluciones...tratamos de darle herramientas para que encuentre soluciones [...] el coaching te enseña a tener hábitos nuevos sin haber cuestionado lo anterior...” (entrevistado 4)

Este párrafo demuestra una vez más la principal diferencia entre la terapia y el coaching. “Hacer una especie de camino hacia atrás”, implica, tal como señala el entrevistado cuatro, “buscar las causas en lugar de soluciones”, es decir, la terapia consiste en averiguar el origen del problema mirando hacia atrás o hacia el pasado del individuo.

El coaching, por el contrario, pretende hacer frente a los propósitos del coachee desde el presente y con una mirada hacia el futuro, con la finalidad de encontrar resultados efectivos en el desempeño organizacional.

El coach tiene el reto de enseñar al coachee a través de una metodología efectiva y la utilización de las herramientas pertinentes. Se trata de prepararlo para sopesar nuevos hábitos o habilidades, con el fin de que puedan convertirse en costumbre. Cambios que tratan de desarrollar su práctica laboral e incrementar sus aptitudes, para conseguir una modificación en su comportamiento y entorno organizacional. Por consiguiente, el progreso en su puesto de trabajo así como en la organización, es muy distinto al cambio de actitud emocional en situaciones de trastorno personal que sufre el individuo en un proceso terapéutico, donde además el proceso interventivo no tiene fecha de caducidad en cuanto al número de sesiones. Señalo esto último porque, tal como constatan algunos entrevistados, supone otra característica que la diferencia del coaching ejecutivo:

“...cuando tú tienes una terapia, pues la gente te dice: “no, es que yo voy un día a la semana”, y a lo mejor está un año, ocho meses, diez meses, dos años, es decir procesos muy largos en el tiempo. Y en el coaching ejecutivo, hay una especie de presión por conseguir resultados en tiempos más cortos...” (entrevistado 2)

La cita supone una crítica sobre la limitación que tiene el coach en sus funciones debido a la corta duración del proceso, y que es causa de la presión y del reto que supone para que su cliente logre sus metas en el tiempo estipulado con la organización o con su propio cliente.

El terapeuta, sin embargo, no tiene la coacción del tiempo, ya que el proceso es más largo y sin límite de duración. Si un proceso de coaching se pacta con un contrato de duración de seis meses en cuatro sesiones, el coach ha de tener el desafío de poder cumplir el objetivo estipulado con el coachee dentro de ese límite. En consecuencia, se requiere de unas habilidades expertas del coach para aplicar una metodología, un enfoque teórico y unas herramientas que conduzcan al coachee hacia sus objetivos en el tiempo estipulado. Esta cuestión supone una situación a veces problemática para el coach, por lo que se necesita de un coach experimentado que sepa encauzar eficazmente el proceso durante ese espacio de tiempo. Este punto lo analizo en el apartado de intervención.

Un coach entrevistado contradice totalmente este discurso, dado que expresa su apoyo a la psicología y, por ende, a la rama de la psicología que ha contribuido en la literatura del coaching ejecutivo, trasladando sus teorías, conceptos y metodologías. Por este motivo, muchos coaches ejecutivos son psicólogos.

“...allá por el año 1950 psicólogos humanistas dijeron: ¿Por qué vamos a utilizar solamente la psicología para trastornos psicológicos? ¿Por qué no lo utilizamos para el desarrollo de personas? [...] y dicen que el coaching trata el desarrollo de las personas [...] mira usted señor, igual que la psicología, la psicología también trata eso...” (entrevistada 3)

Esta cita se interpreta como una indignación por parte de la participante sobre la clara línea divisoria, reiterada por muchos coaches, que diferencia al coaching de la psicología. Supone un tema de debate aún no resuelto, dadas las escasas barreras que hay en la profesión y la variedad de acreditaciones que existen en las diversas escuelas de coaching (con enfoques teóricos muy distintos), que provocan que haya muchos coaches psicólogos

ejerciendo como coaches ejecutivos, de modo que los coaches psicólogos defienden su campo como el más competente y adecuado para desempeñar la profesión de coach.

La entrevistada menciona la antigüedad de la psicología, a la vez que cita los diferentes campos que abarca, contrariada por el tópico de la profesión del psicólogo que sólo trata trastornos psicológicos. Defiende que el desarrollo y crecimiento de la persona, que ya sucedía desde el año 50, fue tratado por psicólogos humanistas y, por consiguiente, el coach psicólogo tiene el mismo derecho de desempeñar su profesión en el campo del coaching ejecutivo. La entrevistada, en contraposición a lo señalado por los otros dos participantes sobre coaching y terapia, a pesar de no aludir a ello, sostiene la necesidad de que los psicólogos sean los que acaparen la profesión del coaching ejecutivo. Para Grant (2001), la psicología está especialmente indicada para hacer significativas contribuciones en esta área, en términos de establecer una fundamentación teórica y conducir la investigación empírica a la práctica del coaching. Por consiguiente, se puede deducir que son los psicólogos los que defienden este discurso, por estar jugando un papel clave, según ellos, en el desarrollo de un coaching profesional de alta calidad a través de una rama de la psicología llamada coaching psychology. Un participante muestra su crítica comentando lo siguiente:

“Los coaches psicólogos pensaron que esto era un campo suyo, y no le gustaba que pudiera entrar cualquiera, entonces ahora vamos a ver el coaching psychology, y bueno pues así vamos, poco a poco se va definiendo cada vez más [...] yo creo que hay coaches y ya está, y a mí los apellidos me molestan mucho porque no ayudan en nada a la profesión, y tienes una guerra que no va a ningún lado” (entrevistado 2)

La batalla que se está creando en torno a las acreditaciones, sobre cuáles son las más eficaces y lo que es mejor para la profesión del coaching, considero que está mermando la posibilidad de que se desarrolle con libertad para llegar a ser una profesión consolidada. La variedad de escuelas y metodologías que existen en el mercado está creando una rivalidades que según indica el entrevistado, “no van a ningún lado”.

El hecho de que el coaching ejecutivo tome parte de modelos y enfoques teóricos procedentes de la terapia, no concede su propiedad de uso a los psicólogos. La cita del entrevistado cuando señala “a mí los apellidos me molestan mucho”, puede interpretarse como ese enfrentamiento por el dominio de la profesión que construyen los coaches, sean o no psicólogos. Son denominaciones o apelativos que provocan diferencias en la

metodología, en los modelos a emplear o en los modos de intervenir, y que aplica el coach en función de su pertenencia tanto a esta rama o a otras de la psicología, como a las distintas escuelas.

A continuación, se analiza la variabilidad con la que se enfrentan los coaches en el proceso, en función del tipo de cliente que les demanda coaching.

5.4 LOS CLIENTES DEL COACH. DIFERENCIAS EN EL PROCESO SEGÚN EL NIVEL EJECUTIVO

La función del coach comienza desde el primer momento que es reclamado por su cliente, de modo que según el tipo de cliente que lo contrate, su intervención será distinta. Un participante comenta cuatro casos posibles que se pueden presentar:

“...hay que diferenciar si....el proceso lo pide el coachee. Si el coachee es un participante de un programa de alta dirección...[...].procesos cortos que tienen un proceso de coaching para conocerlo. Tercero, si hay una petición de coaching por parte de la empresa donde...el superior ha recomendado que su colaborador haga coaching, y un cuarto si la petición puede venir de parte de recursos humanos....(entrevistado 10)

Lo más usual para un coach es que lo contrate directamente la organización. Aquí hay que diferenciar dos vías, si lo solicita recursos humanos o si es a través de un superior del cliente. En el caso de que sea a través de recursos humanos, los supuestos que generalmente ocurren es porque, o bien el coachee tiene un ascenso, tiene nuevas competencias que realizar o está en proceso de promoción. Sin embargo, cuando existe una recomendación por parte del jefe del cliente, aunque recursos humanos se ponga en contacto con el coach, las reuniones serán con la persona que ha demandado el servicio, en este caso, el superior del coachee.

El proceso lo puede solicitar también directamente el propio coachee o alto directivo, o también puede ocurrir que entre a formar parte de un programa de formación donde reciben coaching ejecutivo, entre otros tipos de aprendizaje.

Estas constituyen, según el entrevistado, cuatro situaciones que pueden ocurrir antes de contratar un proceso de coaching ejecutivo. Otro participante hace una distinción en el caso de que quien te contrate sea la organización o el propio ejecutivo:

“...todas las empresas miran muy bien el retorno de esa inversión, y por lo tanto, ese coaching tiene una trascendencia distinta a la que tiene con un particular [...] hay una serie de valores empresariales para los que te ha contratado...[...] a un particular lo que hace falta es enfrentarle con sus miedos, con sus emociones, con sus limitaciones, con sus creencias...” (entrevistado14)

El particular nunca suele ser un mando intermedio, ya que a pesar de ejercer como ejecutivo y poder tener la necesidad urgente de someterse al proceso, el nivel inferior o grado que detenta no le permite tener la autoridad suficiente para demandarlo dentro de la organización, y la mayoría de la veces ni siquiera pagarlo a título personal a causa del alto coste que supone.

Por consiguiente, es el alto ejecutivo, líder con autoridad y mando, el que decide si desea acogerse al proceso. En este caso puede, o bien financiarlo él mismo, o demandarlo a través de su organización para él o su subordinado, quien a su vez puede ser llamado por recursos humanos. Sin embargo, la metodología que desarrolla el coach con el mando intermedio es muy distinta que la que aplica si lo contrata un particular alto directivo, dado que sus necesidades están centradas intrínsecamente en sus temores, debilidades, creencias que le bloquean, etc. Son preocupaciones que le impiden actuar de forma adecuada, ya que a veces se sienten solos, sin apoyo y, además, son conscientes de la responsabilidad que implican sus decisiones tan relevantes para su organización.

Por el contrario, si es la organización la que contrata a un coach, el enfoque del proceso cambia, dado que no atañe sólo a la persona, sino a los valores empresariales que necesita cubrir. El coach debe someterse a los objetivos que la organización quiere que su cliente cumpla. Normalmente se trata de un directivo que dirige un departamento.

Existen bastantes diferencias entre el coachee alto ejecutivo y el coachee mando intermedio, constatadas por los entrevistados, de modo que identifican diferentes metodologías a aplicar según el tiempo de cliente. ¿Cuáles son esas semejanzas?

“...normalmente en los objetivos, para empezar encontramos ya necesidades de enfoques distintos...[...]mi experiencia es que cuanto...más bajo es el nivel de la persona a la que acompaño, más superficial, más técnico y más enfocado a las habilidades o a las capacidades profesionales es el acompañamiento [...] las necesidades de los altos ejecutivos son más de cómo tomar decisiones muy complejas que afectan a muchas personas....lo que necesitan es tener confianza para tomar ese tipo de decisiones, con lo que el enfoque de coaching es más personal que con el mando intermedio...[...] con mandos intermedios lo que me suelen pedir es que aborde

temas que tienen que ver con las competencias habituales de liderazgo...” (entrevistado 12)

Según el criterio del entrevistado los objetivos de los dos tipos de coachees son completamente diferentes y, en consecuencia, también el enfoque que utiliza el coach en su cometido. Así lo afirma cuando considera que con los mandos intermedios tiene que ayudarles con el objetivo de que logren mejorar sus habilidades técnicas o competencias profesionales, que son más superficiales. De modo que cuanto mayor es el nivel del ejecutivo más personal se convierte el proceso para el coach.

El proceso de coaching se transforma en más personal por el tipo del acompañamiento o guía, ya que está centrado en las necesidades personales del alto ejecutivo, como la confianza en sus decisiones, adaptabilidad o relaciones interpersonales, entre otras.

Los mandos intermedios necesitan por el contrario desarrollar competencias de liderazgo que, se supone, son más novedosas para ellos al abarcar la gestión de conflictos o el desarrollo de una visión estratégica.

Son necesidades a las que no están habituados a enfrentarse, y que muchas veces tiene que ver con su equipo o con la interrelación con iguales o superiores. En consecuencia, requieren de resultados a corto plazo y se suelen adaptar más a las directrices marcadas por su coach, ya sea para definir objetivos o elaborar un plan de acción en concordancia con sus necesidades.

En contraposición a lo examinado, un participante señala que no encuentra diferencias con estos dos tipos de clientes a la hora de ejercer su función como coach, y que lo único que lo distingue es lo siguiente:

“muchos de los problemas o las situaciones son muy parecidas...en ocasiones un mando intermedio está más motivado que un alto directivo. El alto directivo tiene el ego muy alto y piensa que no necesita de eso...” (entrevistado 9)

Este enjuiciamiento es contradictorio con lo que manifiesta el entrevistado doce cuando señala que las necesidades y objetivos son contrapuestos, por lo que el enfoque con el alto directivo es más personal. La equiparación en cuanto a las competencias parecidas que han de desarrollar ambos se puede interpretar como que la práctica o procedimiento que utiliza no distingue el nivel o rango directivo, por lo cual se deduce que, como coach, no sólo emplea el mismo procedimiento o enfoque, sino que el incremento de las habilidades y

conocimiento del coachee en las áreas donde necesitan mejorar, también las considera parecidas. Respecto a esta posición, observo que en estas situaciones el coach ha de ser lo suficientemente experto o capacitado para conocer qué metodología y herramientas ha de aplicar en cada caso concreto, por lo que no se puede equiparar a un alto directivo o líder de la organización cuyo papel es puramente estratégico en el diseño, dirección y control de la estructura organizativa, con un mando intermedio, con circunstancias y conflictos completamente distintos. Aun así, la diferencia más significativa que percibe el entrevistado es sobre sus rasgos personales, distinguiendo al alto directivo por su individualidad, egocentrismo y escepticismo respecto a su disponibilidad, disposición y aceptación del coach, ya que generalmente ocurre que en estas situaciones son ellos los que dictan las directrices que quieren seguir y los objetivos que pretenden conseguir.

En el siguiente apartado se analizan otros problemas que tienen que ver con las amenazas que actualmente soporta el coaching ejecutivo, en su recorrido hacia una urgente necesidad de identificación y regulación como profesión en un futuro cercano.

5.5 PÉRDIDA DE VALOR DEL COACHING EJECUTIVO: NECESIDAD DE CERTIFICACIONES Y BARRERAS DE ENTRADA

Las barreras de acceso al desempeño de la función del coach en un proceso de coaching ejecutivo manifiestan un considerable intrusismo que es criticado por los mismos coaches como una invasión a la profesión. Así lo expresa un participante:

“hay mucho intrusismo, y de alguna manera el coaching se ha visto por parte de algunos como un refugio para ocupar el tiempo, por decirlo así, sin un proceso previo de formación riguroso” (entrevistado 13)

Los inefectivos impedimentos de entrada representan una ventaja para los coaches inexpertos o principiantes, de modo que su insuficiente formación y experiencia para ejercer la profesión significa una oportunidad para ellos, dada la inexistencia de barreras de entrada. Como consecuencia, se produce un desmerecimiento de la profesión, que aun siendo joven, no logra crear unas bases sólidas. Por consiguiente, el coaching ejecutivo evidencia un riesgo subyacente que puede provocar pésimos resultados. Una participante lo señala con la siguiente explicación:

“...coaches que habían estado haciendo un proceso, y yo no sé qué debieron hacer, y habían dicho, a éste lo tienes que despedir, a éste otro lo tienes que ascender. ¡Perdona! ¡coño! ¡no vas a decidir eso! ¡contrata a un asesor o a un consultor! Hay mucho intrusismo [...] se me cae la cara de vergüenza a veces...es que voy a llamarle de otra manera a mi profesión. Está tan desvirtuada” (entrevistada 1)

En este ejemplo, cabe señalar las consecuencias tan negativas que se pueden producir en un proceso de coaching cuando el coach no ejerce su rol adecuadamente. De manera que la profesión se desmerece de tal forma, que corre el riesgo de convertirse en otro tipo de formación o herramienta diferente, llámese counseling, mentoring o formación convencional, y que provoca que el coaching ejecutivo pierda su razón de ser. Por consiguiente, es muy importante conocer cuál es la función del coach en el proceso, así como saberla desempeñar eficientemente.

El entrevistado muestra su sobrado enfado y contrariedad con estas situaciones, que se suponen se pueden producir a menudo y, que entiendo, ocasionan una nefasta reputación para el proceso de coaching en general y, más específicamente, para los coaches con vocación, ampliamente capacitados para ejercer su función. A causa de estas funestas circunstancias, los coaches cualificados pueden verse despreciados o rechazados injustamente por las organizaciones, considerando la fatídica reputación que es capaz de ocasionar el intrusismo, de modo que el coaching ejecutivo podría llegar a corromperse por culpa de los brutales errores cometidos por coaches inexpertos o ineptos.

Este análisis concuerda con lo que sugiere Kilburg (2000), cuando señala que hay una preocupación con respecto a los profesionales no cualificados, ya que amenazan la legitimidad del coaching ejecutivo como un proceso viable. De manera que su planteamiento evidencia una situación crítica para esta “profesión” que puede llegar a desvalorizarse.

Llevarle de otra manera al coaching, según indica el entrevistado, se interpreta como una ofensa a su orgullo y profesionalidad, que se ve manchada por el desprestigio que sufren los coaches profesionales capacitados, provocado por los que no deben dedicarse a este ejercicio. Una participante muestra al respecto su crítica:

“...me he encontrado con empresas que no quieren hablar de coaching por la mala experiencia que han tenido [...] hay mucho coach necesitado que mantiene un proceso de coaching sabiendo que no están sacando nada [...] no es que el coaching no funcione, no, no ha funcionado con ese coach” (entrevistada 3)

Las consecuencias del peligro que corre el coaching ejecutivo como causa de la nefasta preparación de algunos coaches se traduce en consecuencias muy negativas, ya que, según el participante trece, “se ha visto como un refugio de los coaches para ocupar el tiempo”.

La entrevistada tres manifiesta el incorrecto papel que realiza el coach, como si fuera otro tipo de formación, y la creencia por parte de las organizaciones de que el coaching no funciona, no sirve y, por tanto, no reporta ningún beneficio para sus ejecutivos. Por consiguiente, se trata de coaches necesitados que, aun no estando preparados, y dada la inexistencia de barreras en la profesión, ejercen como tales sin ninguna capacidad o con muy poca experiencia, dado que el mercado les habilita para ello.

Todos los coaches entrevistados coinciden en la necesidad de poner coto a esta intrusión totalmente desorganizada por la juventud y escasa regulación que tiene el coaching como profesión. Es significativo el discurso de un participante al respecto, por contradecir lo analizado:

“...bueno, ¿también tienen derecho a comer no? Intentar comer todos los meses, y llegar a fin de mes, o sea que, yo no creo en las barreras. Hay gente que yo creo que no está capacitada o que no tiene la suficiente base para hacerlo, pero está en su derecho de poder intentarlo. El mercado los pone en su sitio más tarde o más temprano...” (entrevistado 6)

Este discurso desmiente todo lo anterior. El entrevistado considera que también los coaches novatos o principiantes, los no capacitados e incluso los que no tienen vocación, o apenas formación, pueden tener el mismo derecho para ejercer la función, tanto como los expertos. Por consiguiente, está en contra de cualquier barrera o impedimento que se le coloque a la profesión como pueden ser las certificaciones, que considera innecesarias, porque cree que no amenaza, al contrario de lo que indica Kilburg (2000), la legitimidad del coaching ejecutivo como proceso viable en el futuro.

En definitiva, se deduce que la profesión para el entrevistado no adolece de desprestigio al considerar que es el mercado un mecanismo perfecto que actúa de barrera para “ponerlos en su sitio”, o lo que es lo mismo, excluirlos en caso de que no desempeñen bien su trabajo. Aun así, estimo que el mercado no deja de ser un riesgo para los demás coaches, ya que se pueden ver imposibilitados de ejercer como tales debido a la posible desvalorización de la profesión.

Los coaches entrevistados hacen hincapié en una serie de medidas que hacen falta para obtener un coaching de calidad y evitar el intrusismo. Dos participantes comentan lo siguiente:

“...yo creo que hace falta algún tipo de barreras de entrada, las clásicas son que tengas una formación mínima que esté acreditada, que tengas una experiencia tal, que de alguna manera la puedas demostrar” (entrevistado 2)

“...lo encontré en la universidad que era lo que yo estaba buscando, formarme en coaching, pero en un coaching científico unido a la universidad...” (entrevistada 3)

Hacen constar la necesidad de establecer unos criterios mínimos que debe cumplir la profesión del coaching. A pesar de que los coaches no están aceptados formalmente como tales, considerar un mínimo de formación acreditada, con unas horas mínimas de coaching, junto con una experiencia previa con clientes, resulta necesario para empezar a ejercer el coaching ejecutivo.

Los dos coaches no hacen alusión a otro tipo de formación que puede cumplir el coach, como son las competencias educacionales o habilidades mínimas, para establecer no sólo una intervención adecuada, sino una relación de máxima calidad con el coachee. De manera que se ciñen sólo a la formación y experiencia que deben poseer sobre el proceso de coaching ejecutivo, aptitudes mínimas que aunque no estén legalmente aceptadas, consideran que debe tener todo coach.

Sobre estas referencias se deduce la intranquilidad que tienen los coaches actualmente, dado que buscan una acreditación seria y consecuente con el ejercicio de una profesión que necesita de un reconocimiento o reputación, y que sin un mínimo de formación y experiencia resulta difícil que sea viable. Razón por la cual la entrevistada tres prefiere un curso de coaching impartido por la universidad, ya que lo considera más científico.

La universidad le supone un prestigio que no tiene una escuela de formación, aun obteniendo idéntica certificación, ya que todavía no existe un grado en las universidades sobre coaching ejecutivo.

En definitiva, el que todos los que se consideran coaches, aun no debidamente formados, puedan libremente ejercer como tales, no está en general bien considerado, aunque hay excepciones a la regla, como son los que apuestan por el derecho que tiene cualquier persona a ejercer como tal sin una acreditación apropiada. Peterson (2011) indica que desafortunadamente no hay normas generalmente aceptadas para certificarse, y los coaches pueden recibir una certificación simplemente asistiendo a un programa de dos días de duración. De modo que, aunque los dos entrevistados constatan la necesidad urgente de una certificación, actualmente no existe una regulación, de ahí que no haya aún una norma que evite la situación adversa que atraviesa actualmente el coaching.

Sin embargo, la acreditación se demanda cada vez más en las organizaciones, ya que poseer un programa de formación supone una garantía de calidad y una experiencia para los coaches. Así lo constata una participante:

“...nos piden cada vez más la certificación [...] yo hice la entrevista más exhaustiva que he hecho en mi vida laboral para formar parte de un proceso. Nunca me habían hecho tantas preguntas” (entrevistada 1)

La entrevistada muestra la alerta por el posible intrusismo que existen en las organizaciones sobre el coaching ejecutivo, de modo que una selección tan exhaustiva a los candidatos coaches que desean ser seleccionados para acogerse al proceso de coaching, significa un paso efectivo para la profesión.

Este tipo de demandas por parte de las organizaciones no se puede interpretar como precepto general, ya que coexiste la mala reputación que está ofreciendo al mercado el supuesto intrusismo de coaches inexpertos que ejercen libremente como tales sin haber pasado por procesos rigurosos de selección.

El párrafo muestra la alarma que se está generando en el mercado y que supone un indicio a tener en cuenta. Sin embargo, algunos coaches consideran necesaria una certificación en programas de coaching por alguna asociación relevante, sin embargo, otros lo estiman recomendable, a pesar de no garantizar nada, y los hay que juzgan la incompetencia de los que lo tienen, por no considerarlo beneficioso.

La necesidad de las certificaciones surge por las organizaciones o asociaciones de coaches profesionales, cuyas más representativas son la ICF (Federación Internacional de Coaching) y AECOP (Asociación española de coaching ejecutivo-organizativo y mentoring), por contar con acreditaciones profesionales que garantizan la calidad de los servicios de coaching de sus clientes que pueden certificarse en varios niveles. Un entrevistado comenta lo siguiente al respecto:

“¿...qué tiene que hacer un coach para hacer un coaching de calidad, de rechazo te digo, para evitar el intrusismo, es decir, para que nosotros seamos los que las empresas demandan? [...] vamos controlando que todos los cursos de coaching que se dan, con distintos sabores, es decir, unos son más ontológicos, otros son más...bueno, pero el esqueleto, o sea, lo que es la definición, lo que son las competencias, lo que es el código, eso lo damos certificado por ICF” (entrevistado 14)

En este párrafo se evidencia la necesidad de realizar un coaching de calidad para evitar el intrusismo, donde se defiende la repercusión que tiene la ICF, organización a nivel mundial como certificadora de calidad, que tiene como objetivo un programa acreditado de formación en competencias, definición y código ético, como estructura principal del curso. Este caso representa la necesidad “sine qua non” de que todo coach cuente con una certificación para ejercer el coaching. A pesar de resultar ineficaz para muchas organizaciones españolas, que demandan coaches sin distinción acreditativa, para los miembros de esta organización resulta completamente indispensable en la profesión, ya que supone una garantía efectiva para impedir el intrusismo. Esta protección que tienen los coaches certificados frente a los demás, lo confirma otro participante cuando dice:

“...intentamos que estén certificados, no es condición sine qua non, pero que estén certificados. Por ejemplo, a un freelance colaborador que esté certificado le pagamos más [...] no es ninguna garantía de que la cosa vaya a ir mejor, pero es seguro que va a ir mejor que si no se han certificado” (entrevistado 6)

La diferencia con el discurso anterior es que el entrevistado seis considera que la certificación no es un requisito “sine qua non”, aunque pretende que así sea al incentivar a sus colaboradores con un salario más alto. Asimismo, manifiesta que, aunque la certificación no avala la eficacia de la intervención de coaching, la elige como ventaja para la profesión. En consecuencia, se puede interpretar que la certificación es recomendable para él a pesar de que el coaching lo puedan desempeñar todo tipo de coaches.

Conviene subrayar que el mismo participante seis juzgaba en un párrafo anterior el derecho que tienen todos los coaches a intentar ejercer la profesión, pese a no estar acreditados por las asociaciones. Su argumento versa sobre la no creencia en las barreras, admitiendo que más tarde o más temprano el mercado trata de colocar a cada uno en su lugar, o dicho de otro modo, diferencia la calidad y profesionalismo que posee cada coach en su tarea. Sin embargo, por otra parte, se inclina por la certificación, lo que denota una preocupación sobre los coaches que no están suficientemente preparados, contradiciendo, por consiguiente, su crítica sobre el no uso de barreras en el coaching.

En definitiva, son las asociaciones las que están intentando regular la profesión del coaching, a la vez que delimitando a su favor los criterios determinantes para su práctica. Sin embargo, no existe aún una comunidad establecida de practicantes, ya que en la ICF, la mayor organización de coaches profesionales a nivel mundial, según señala Bennett (2006), menos de la mitad de los coaches estimados en el mundo pertenecen a ella.

Hay coaches no certificados, entre los que están algunos de los entrevistados, que no están conformes con las certificaciones.

“... no hace falta tener una certificación [...] por horas no sé las horas que llevo, pero ahora resulta que para certificarme tengo que hacer un curso que lo podría impartir yo” (entrevistado 4)

Representa una crítica a la certificación de los coaches, puesto que los que no tienen certificación no estiman que sea apropiado beneficiarse de ella para ejercer la profesión, ya que se consideran totalmente competentes, tanto por su formación educacional como por sus años de experiencia.

Dos participantes hacen hincapié sobre el tipo de acreditación que se exige a los coaches, muy diferente de la formación universitaria:

“...el coaching, salvo que haya universidades que lo tengan incorporado, como un posgrado dentro del proceso de Bolonia, es una certificación de hecho no de derecho [...] sólo los que pasen por Bolonia serán programas oficiales...” (entrevistado 5)

“...yo quiero una formación en la universidad, y yo quiero llevar mi título universitario, porque para mí una universidad me da muchísima confianza y muchísima estabilidad [...] yo considero que una asociación no tiene por qué certificar a una universidad...” (entrevistada 3)

Las críticas a las certificaciones de los coaches en asociaciones u organizaciones se constatan con estos dos entrevistados, que no reconocen la legalidad de estas certificaciones por no ser de hecho.

Los títulos de carácter oficial dentro del proceso de Bolonia sí que son de derecho, de acuerdo con la legislación vigente, y además están expedidos por la autoridad competente, es decir, por el Rector de la universidad correspondiente.

Por consiguiente, tal como señala el participante, los coaches certificados no cuentan con programas o cursos oficiales. Por lo mismo, interpreto que la entrevistada tres se niega a certificarse por una escuela u organización, prefiriéndolo realizar en una universidad.

La universidad representa una entidad orgánica, y un distintivo de seguridad y rigor en el ámbito académico muy diferentes de las asociaciones ICF o AECOP, donde las certificaciones son de hecho. En consecuencia, la participante entra en total desacuerdo con las asociaciones de coaching al transmitirle desconfianza e inestabilidad. Bennett (2006), llegó a la conclusión, entre otros aspectos, de que se han de desarrollar formas de evaluación válidas que apoyen el seguimiento de la práctica de los coaches. Estas formas legítimas de evaluación considero que podrían ser títulos oficiales expedidos por las universidades.

Aunque no existe todavía una certificación de derecho en materia de coaching en las universidades, por lo menos en España, supone una apuesta por el futuro del coaching en el supuesto de que evolucionara para convertirse en un proceso viable, de acuerdo a la legalidad y reglamento, tal como representan los títulos o posgrados universitarios de Bolonia.

Conviene subrayar que las habilidades que tienen muchos coaches para desempeñar eficientemente su función no la han adquirido certificándose, ya que no se les ha exigido hasta ahora esa necesidad que de alguna manera consideran hoy que prueba su valía. Por consiguiente, estas certificaciones se han convertido en una contrariedad para ellos, ya que se han visto obligados a certificarse por estas asociaciones sin beneficiarse de su eficacia, y con el sólo motivo de obtener una mera acreditación que necesita el mercado de coaching para empezar a introducir barreras.

5.6 EL FUTURO DEL COACHING EJECUTIVO

¿Es el coaching una moda o es un procedimiento necesario que ha llegado para quedarse? En general, los coaches entrevistados valoran el futuro del coaching ejecutivo positivamente, aunque reconocen que, como herramienta nueva que es, está en constante evolución. Uno de los participantes señala lo siguiente:

“...es un proceso también de evolución en cuanto a prestación de servicios profesionales...es algo que va a seguir creciendo en España, desarrollándose, mejorando, y claramente se convertirá en algo prácticamente habitual” (entrevistado 13)

El entrevistado da por seguro que el coaching cambiará con el tiempo para llegar a ser un proceso usual y normal. De manera que señala que “va a seguir creciendo” como prestación de servicio profesional, es decir, considera que progresará como servicio externo a la organización, y no como herramienta interna implantada dentro de la estructura organizacional. En consecuencia, tanto como servicio externo o interno, no se trata de una moda eventual, sino que a lo largo del tiempo se espera que a través de más investigaciones se pueda ir afianzando con más arraigo. Sobre este punto un participante apunta lo siguiente:

“ha venido para quedarse, yo no creo que sea una moda o una cosa efímera [...]...bebe de muchas fuentes...creo que sería como un posgrado, al que se llegara por diferentes carreras...” (entrevistado 6)

Como costumbre instaurada en España e iniciada desde principios del año 2000, el entrevistado no estima que sea una moda pasajera, sino que “ha venido para quedarse”.

A pesar de que los investigados coincidan en que el coaching ejecutivo es una profesión de futuro, aún queda mucho camino por recorrer, de modo que considero que el hecho de que beba de muchas fuentes, permite que no se inmovilice o pase de moda, sino que se siga nutriendo para evolucionar y definirse a través de la multitud de procedimientos que existen entre las distintas ciencias de las que se apoya. La falta de consenso que existe dará paso a una herramienta definida y eficaz, que podrá estudiarse en las universidades como posgrado, al que, según el entrevistado, se llegará por diferentes carreras. Con esta suposición aludo a la diversidad de ciencias de las que procede el coaching, y con las que se sigue abasteciendo para afianzarse como profesión reconocida.

En contraste con lo comentado, un participante expresa su contrariedad y reticencia al indicar que el coaching no conviene que acabe de definirse.

“...no creo que convenga que acabe de definirse...como cualquier moda que pasa por las empresas, ninguna se queda con carácter fijo, puro [...] todos aportan y se van superponiendo otros...[...] todas evolucionan con las necesidades de la empresa. ¿Quién me dice cómo será el coaching cuando el teletrabajo se implante más en las empresas...?” (entrevistado 5)

El entrevistado hace un símil como si de una moda efímera se tratara, para explicar que el coaching nunca acabará por definirse. Es más, discrepa sobre la conveniencia de que se defina, ya que lo estima perjudicial para la profesión. Razón por la cual cree que nada es fijo en las empresas, y que todo evoluciona a través de las anexiones o superposición de otras herramientas o mecanismos de aprendizaje. Lo cual no quiere decir que el coaching no permanezca en el tiempo, ni se quede instaurado en las organizaciones, sino que entiendo que evolucionará adaptándose a los cambios que ocurran en ellas. Es por esto que pone como ejemplo el teletrabajo, porque la problemática y necesidades del trabajador serán diferentes, y en línea con los cambios organizacionales. De modo que si permanece, habrá de ser un coaching distinto y adaptado a las transformaciones que sufran con el tiempo las organizaciones.

Es de considerar que a pesar de que el coaching ejecutivo se debe adaptar tanto al trabajador como al sistema organizacional que prevalezca en un momento dado, requiere de un desarrollo legítimo como profesión para que sea fiable y efectiva. De modo que se necesita de más investigaciones que evalúen su eficacia a largo plazo, con la finalidad de que consiga reconocerse en la práctica como una herramienta necesaria en las organizaciones. Su evolución hacia una definición como profesión con una base teórica y empírica reconocida, conduciría hacia un reconocimiento que habría de estar en línea con los cambios organizacionales.

CAPÍTULO 6

LOS COACHES: EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO

6.1 LAS PARTES: EL COACH Y EL COACHEE

6.1.1 EL COACH: SU FUNCIÓN

6.1.1.1 MISIÓN Y CONTRIBUCIÓN DEL COACH EN EL PROCESO

La escucha activa representa la misión principal del coach en el proceso, y la información al coachee tanto de sus funciones como de lo que significa un proceso de coaching, forma parte de la contribución que el coach realiza al mismo.

El discurso de los investigados en base a su misión, es unánime en cuanto a la importancia comunicativa que tiene la escucha activa, o sea, la necesidad de saber escuchar, entender, comprender o dar sentido al mensaje del coachee. Por consiguiente, la base argumental de los coaches entrevistados sobre esta cuestión es la función de espejo que han de ejercer (base de la escucha activa), para conducir al cliente hacia su objetivo.

Tratan por tanto de resolver las dificultades de su cliente, y para ello, se apoyan en esta herramienta de trascendental utilidad. Asimismo, los coaches hacen hincapié en facilitarles esta función mencionando acciones como, “morderse la lengua”, no juzgar, olvidarte de tu punto de vista, así como otros elementos facilitadores: ser empático, “ponerse en sus zapatos”, haber pasado por lo mismo, o hacer silencios. En definitiva, le conceden bastante importancia al proceso de comunicación sobre el que ha de girar la relación entre ambas partes. Así se refleja en el comentario de un entrevistado cuando su coachee le nombra el término “enamorar”:

“un consejero delegado en una sesión me dijo: estoy corriendo un peligro grave de enamorarme de mi coach. No se había enamorado evidentemente [...] encontrar a alguien en la vida con el que puedes hablar sin caretas, que además te escucha, y además no te juzga, eso es para enamorarse” (entrevistada 1)

Estos casos aunque son extremos, simbolizan y reflejan la importancia que tiene para el coachee sentirse comprendido y cómodo a la hora de relatar su situación.

De manera que evidencian la esencia de la escucha activa, ya que originan una confianza y una conexión positiva necesarias para que el proceso fluya. Se trata de poner las emociones al servicio del otro, lo cual es muy difícil de conseguir si no existe una escucha activa.

“Enamorarse”, en un sentido figurado, sintetiza el buen desempeño realizado por el coach, puesto que ha logrado crear confianza, comprensión, apoyo, entendimiento, es decir, ha conseguido generar elementos esenciales en la relación de coaching, con la finalidad de conducir a su cliente hacia el éxito del proceso.

Una de las causas de que exista un mal desempeño en la función del coach es hablar más de lo debido, ya sea para aconsejar o para explicar las dudas que pueda tener el coachee. Así lo constata un entrevistado:

“ [...] quién soy yo para decirle a un señor que lo que tiene es... ¡ya lo sabe él!. Lo que tengo que hacer es llevarle a que él me vea a mí como espejo, y se entere de las cosas que se tiene que enterar” (entrevistado 14)

El participante hace una clara distinción entre la función del coach y la de counselor u orientador psicológico, que aporta su conocimiento o aconseja al coachee, y el coach, que hace de espejo para que el coachee reflexione por sí mismo. Así lo refleja Du Toit (2007), cuando subraya que el proceso de coaching trata de asistir al coachee para que le dé sentido tanto a sus cambios como a la incorporación de nuevas experiencias dentro de su marco de referencia. De modo que se trata de que tome conciencia de su desarrollo, según señala el entrevistado catorce, “de que se entere de las cosas de las que se tiene que enterar”, es decir, de lo que necesita conocer en su marco de referencia u organización, en el cual ha de descubrir sus necesidades para funcionar con eficacia.

Los coaches contribuyen en el proceso sirviéndose de otras actuaciones no menos importantes, ya que su asistencia como acompañantes requieren de mucha responsabilidad y compromiso para desarrollar sus tareas con efectividad. De modo que los entrevistados coaches plantean en sus discursos menciones sobre varios temas que deben ejercer en su rol, y que constituyen desafíos a los que se enfrentan como coaches. Estas alusiones tratan de lo que tienen que conseguir, de cómo tienen que proceder, o de las posibles contrariedades que se pueden encontrar.

Para empezar, algunos entrevistados coinciden sobre lo que constituye el foco de su tarea, que es la persona, es decir, no se ocupan del cargo que desempeña el coachee, sino del individuo como ser humano y emocional. Para ello, los coaches han de pensar en tratarlo como tal, así como en entenderlo y proyectar su rol en él o ella para acompañarlo adecuadamente. Un participante, lo explica así:

“son personas [...] quitándoles de usted y esas cosas, al final están deseando que les digan : eh, ha perdido el Barcelona tío” (entrevistada 1)

Por consiguiente, intentan estudiar su personalidad, cómo son y cómo se comportan. Los tratan como personas debido a que los ejecutivos (en especial los que tienen cargos altos) sufren verdaderas carencias internas, ya que están sometidos a circunstancias de alta presión. En consecuencia, muestran emociones negativas que repercuten en su desempeño, motivo por el cual necesitan de un coach que les ayude a superarlas. Son necesidades de las que puede ocuparse el coaching, ya que no se pueden confundir con problemas de conducta disfuncionales que requieren de intervenciones psicoterapéuticas. Otro participante lo muestra con un ejemplo:

“... empiezo detectando si es una persona exigente o no, que lo va a ser seguro. Esa es una, luego, si es mujer con el decir que no...” (entrevistado 14)

En este comentario el entrevistado hace una distinción en el comportamiento de la persona según el género, hombre o mujer, ya que sus modos de actuar y percibir la realidad de su desempeño en su puesto de trabajo van a ser distintas. Por consiguiente, “la persona” significa el foco principal en la función del coach al comienzo del proceso, estando por encima de las distintas herramientas, modelos o metodologías de las que hace uso para guiar al coachee hacia sus objetivos. Un participante lo señala así:

“cuando me pongo a trabajar con una persona que me asignan, un directivo de una empresa, en lo que pienso es en la persona, no en el modelo a aplicar. No en la pureza del modelo...” (entrevistado 5)

Una vez más se hace hincapié en el término “persona” para indicar la importancia de su concepto como individuo singular y único dentro de un contexto psicológico. El coach pretende interpretar tanto su carácter como su estado de ánimo, forma de actuar o cualidades, entre otros aspectos.

Se considera que este discurso es admisible siempre y cuando esté acompañado de un contexto organizacional donde el coachee actúa. En consecuencia, hay que tener en cuenta no sólo a la persona, sino al medio en el que está involucrado, ya que las terceras partes, la cultura y la política organizacional, están vinculadas a las necesidades del coachee como persona.

Con referencia a los modelos o metodologías que utilizan los coaches en un proceso de coaching, existe una diversidad de enfoques a emplear que están relacionados con la formación, cualificación o ideología que posea el coach.

Dos entrevistados explican el motivo:

“...cada persona vive una peripecia distinta, por tanto, eh...entiendo que no tiene sentido que la persona se adapte a un modelo puro de coaching, y que yo desestime utilizar herramientas que no son puras de coaching, porque no se corresponden. [...] me parece una torpeza por otra parte intentar adoptar modelos y encorsetarlos, me parece una pobreza, una falta de visión y perspectiva” (entrevistado 5)

“...que produzca elementos positivos es dar con el enfoque adecuado. No todo el mundo necesita el mismo enfoque” (entrevistado 7)

En estos dos casos la metodología a utilizar dependerá de la situación que presente el coachee, así como del entorno organizacional en el que opera, ya que no todos necesitan acogerse al mismo tratamiento. Según este supuesto, la divergencia que existe sobre los modelos que han de aplicar los coaches a sus clientes, siempre que los enfoques sean adecuados a sus necesidades, representa una ventaja para la eficacia del proceso.

No obstante, algunos coaches entrevistados sí adoptan modelos, de manera que al final acaban imponiendo su escuela utilizando la misma metodología o modelo para todos sus coachees. Por consiguiente, existe una discrepancia obvia con el discurso anterior en donde el coach aplica el enfoque o modelo en función de la necesidad de su cliente. Considero que esta situación se debe a que muchos coaches están entrenados para enfocar el proceso de acuerdo con su formación y experiencia, y por tanto, emplean el mismo enfoque en todas las situaciones, de acuerdo a la escuela o modelo al que pertenecen. Como ejemplo, el siguiente entrevistado aplica por norma el enfoque ontológico de observador (explicado en el apartado de intervención), para alcanzar un resultado efectivo con sus clientes.

“...el proceso de coaching está para que el coachee consiga sus resultados, y ese cambio de observador es lo que le va a hacer actuar de manera diferente, y al actuar de manera diferente, conseguirá resultados diferentes” (entrevistado 8)

El enfoque ontológico de cambio de observador lo utiliza en todos los procesos que realiza, ya que forma parte de su metodología de trabajo al considerar que es el procedimiento adecuado para que el coachee consiga sus resultados.

Peterson (2011) señala que el coach manifiesta una gran variedad de antecedentes, experiencias y perspectivas, que evidencian una falta de consenso en los métodos y técnicas que tiene que aplicar a sus clientes. Es decir, indiferentemente de que se aplique o no el mismo modelo en todos los clientes, la discrepancia en cuanto a las metodologías o modelos que deben adoptar los coaches según los perfiles de sus clientes, refleja que el proceso de coaching aún está en desarrollo, así como la necesidad de investigaciones que incluyan más perspectivas. Por consiguiente se deduce que la función del coach no está definida como profesión, dada la diversidad de prácticas que existen y la consecuente carencia de una guía que las oriente.

El conocimiento del contexto de la organización es otra cuestión esencial para el coach que da lugar a divergencias entre los entrevistados. Una participante manifiesta su discrepancia, ya que considera que no es necesario involucrarse o conocer con anterioridad lo que ocurre en el entorno del coachee al que acompaña:

“...al final estás en un sistema en el que ocurren cosas con cierta tensión, pero que viven ellos. Lo que a mí me interesa es como viven ellos eso, o qué cosas concretas que hace no sé quién les produce a ellos eso. Lo demás, no” (entrevistada 1).

Tal como he reseñado antes, aparte de que al coachee se le trate e intente conocer como “persona”, hay una cuestión esencial que es conocer el medio social, o en este caso, la organización donde el coachee interviene, para poder asistirlo y acompañarlo en la consecución de sus objetivos. A este respecto se pronuncia Rosinski (2008), en discordancia con el criterio de la entrevistada, cuando señala que el coach tiene primero que estudiar la organización y su contexto, para que tome conciencia sobre los posibles desafíos y oportunidades, con el que poder comprender las expectativas del coach en torno al desarrollo de su liderazgo, y al modo en que se conecta con la visión general, estrategia y

cultura de la organización. Por consiguiente, de acuerdo con este autor, la entrevistada contradice el rol del coach de centrarse únicamente en la persona y su problemática.

Es responsabilidad del coach llevar a su cliente hacia el logro de sus metas de forma efectiva, de modo que ha de tener mucho cuidado sobre los modelos, enfoques o metodologías que tiene que aplicar, así como de las reglas o formalidades que muchos fijan en el proceso, ya que puede convertir su papel en un mero formulismo rígido e inamovible, que puede causar perjuicios en la eficacia del proceso y, por ende, en el logro de las metas del coachee. Un participante hace alusión a esto apuntando:

“...cuando quedan de forma, de forma estipulada, tenemos que hacer sesiones, tienes que hablar de esto, hay que seguir este protocolo, y son excesivamente rígidos con la estructura. Los procesos de mentirosos no funcionan”
(entrevistado 4)

Este párrafo supone otra crítica al protocolo de intervención de coaching, ya que interpreto que el entrevistado estima que puede llegar a ser un proceso ineficaz cuando existe una rigurosidad e inflexibilidad en la metodología que usa el coach con su cliente. Por consiguiente, se puede interpretar que su resultado es engañoso o mentiroso por falta de confianza y veracidad en el proceso entre ambas partes. Como resultado la relación no se podrá consumir, y si falla, evidencia un inconveniente notable para alcanzar un proceso eficaz. De ahí que el entrevistado señale literalmente que “los procesos de mentirosos no funcionan”, es decir, las sesiones ajustadas a un procedimiento inflexible o estricto en el cual el coachee no se sienta cómodo, y donde, según Peterson (2011), no exista confianza, aceptación, comprensión, apertura, comunicación sincera, así como otros elementos interpersonales que apoyen el aprendizaje y desarrollo del coachee, acabarán con una colaboración entre las partes totalmente improductiva.

Otra de las funciones del coach, presente en los pareceres de los investigados, son los retos tan variados a los que se enfrentan para llevar al coachee por el camino correcto. Los coaches han de valerse de estrategias, técnicas, herramientas, conocimientos, preparación y experiencias para afrontar la situación en la que se encuentra su cliente, así como ser capaces de conducirlo en su recorrido de la mejor forma posible hacia su objetivo. Un entrevistado describe su compromiso como coach según su procedimiento de trabajo:

“el coach debe ser capaz de detectar todos esos juicios y creencias que le están llevando a actuar de la manera que actuaba [...] le puedes hacer una reinterpretación de esos juicios [...] cambiará su forma de hacer” (entrevistado 8)

Según el participante, el coach ha de descubrir dónde está el problema del comportamiento de su cliente, y una vez localizado, tratar de hacerle consciente para que lo modifique. Esta percepción coincide con el planteamiento de Passmore (2007) sobre el procedimiento, y que explica en el modelo integrado de coaching ejecutivo que publica ese mismo año. Su modelo consiste en seis corrientes⁴⁴ o flujos de cambio. En la cuarta corriente aplica el conocimiento consciente del coachee o exploración de patrones cognitivos, que se sitúan detrás de sus comportamientos visibles y que tienen relación con sus pensamientos. El autor muestra que la idea principal sería animarlo a que identifique sus creencias irracionales para, de esta forma, poder ayudarle a cambiarlas. Por consiguiente, concuerda con la técnica utilizada por el entrevistado ocho cuando señala que el coach debe ser capaz de localizar las convicciones o creencias del coachee, a fin de que las reconozca o identifique, y logre de esta manera cambiarlas. Para Passmore (2007), el coach ha de explorar los patrones de pensamientos irracionales del coachee que podrían impedir la consecución de sus objetivos. Este modelo es una adaptación de modelos terapéuticos que sirven para captar los procesos tanto conscientes como inconscientes del coachee. Una vez más se deduce que el entrevistado, al igual que el modelo integrativo de Passmore, se enfoca en la “persona” y en su cambio de conducta o comportamiento, separándola del medio o entorno en el que trabaja. La experiencia personal del coach está relacionada con la localización del reto que ha de trabajar el coachee. Sobre esa circunstancia, el mismo participante señala lo siguiente:

“...le puedes mostrar tu propia experiencia: oye, yo he vivido un caso parecido al tuyo [...] a partir de ahora, ¿Cómo lo vas a poner en marcha para que lo haga suyo? [...] A veces le compras la historia en base a tu experiencia profesional [...] pero te cuesta mucho reconducir la situación cuando no hay un reto claro [...] Lo más importante es que haya un reto de verdad, un reto declarado” (entrevistado 8)

En esta apreciación se puede deducir que se crea un riesgo cuando se manifiesta la experiencia del coach en los casos en los que coincide con la de su cliente, ya que en vez

⁴⁴ El modelo integrado de Passmore (2007) está desarrollado en el capítulo tres de la revisión de la literatura

de utilizarla para su beneficio podría causar perjuicios al tratar de averiguar el reto real que necesita trabajar su cliente.

La experiencia que ha de tener el coach constituye un discurso muy debatido que analizaré en el apartado “cualidades que debe tener un buen coach”. Para algunos coaches, como en este caso, supone un obstáculo en el descubrimiento de los verdaderos retos que ha de tratar con su cliente. De modo que, la correcta determinación de sus necesidades constituye una cuestión esencial para todo coach.

“...si no soy capaz de acompañarle, de hacer estas preguntas para que llegue a ese punto, va a ser muy difícil [...] yo te voy a acompañar para que tú des esos pasos que necesitas para estar más feliz, pero yo no sé cómo hacerte más feliz, si tú no me dices lo que te hace feliz” (entrevistado 12)

Aquí se trata de encontrar el reto utilizando el arte de la pregunta, cualidad imprescindible en el coach por constituir el pilar de su función. Supone una guía para conducir al coachee por el camino de la verdad, así como de concienciarlo para desafiar sus verdaderas metas. Son metas que van del presente al futuro, y que configura la filosofía del coaching, diferenciándose de otras ramas de la psicología como la terapia o la psicoterapia. El entrevistado doce se refiere a esta cuestión indicando lo siguiente:

“..le digo: te voy a hacer una pregunta delicada [...] para tu propia construcción de, los caminos para conseguir tus objetivos, no va a ser nunca una pregunta de cotilla, por eso no pregunto por el pasado” (entrevistado 12)

En este caso, el pasado simboliza una “pregunta de cotilla”, que para el participante no sirve en absoluto porque no ayuda a que el coachee obtenga sus metas. Hay por tanto una identificación clara de lo que significa el proceso de coaching, y de cómo debe afrontarse, es decir, “la construcción de caminos desde el presente” representa la esencia del coaching. Un participante señala:

“el coach es un gentil provocador [...] le vas enfrentando a situaciones [...] ¿no estás convencido? ¿Qué te falta para convencerte?” (entrevistado 8)

Considera que el uso de las preguntas, tan esenciales en el papel del coach, ha de realizar una función comprometedora para que el coachee consiga sus desafíos. El compromiso es asimismo otro punto imprescindible en la relación, y la misión del coach es inculcárselo:

“tengo que tener claro que estoy aquí para poder que tú consigas tu reto, no para mayor gloria mía” (entrevistado 8)

De acuerdo con los coaches entrevistados, el coach también se ha de comprometer, ser flexible, congruente con su función, saber dar un buen feedback y generar motivación. En consecuencia, su papel abarca diversas características, conocimientos, competencias, habilidades, enfoques o capacidades que, según su profesionalidad, lo definen en malos, aceptables, buenos o expertísimos coaches. Su capacitación viene determinada en función del resultado en el desarrollo de su cometido. Estas observaciones de los investigados coinciden con los resultados de una investigación realizada por Clayton (2001), donde llegó a la conclusión de que el coaching necesita de coaches flexibles y adaptables que sepan trabajar dentro de ambientes dinámicos, y que cuanto mayores competencias interdisciplinarias posean, más pueden moverse en el entorno del coachee. Es esencial por tanto la flexibilidad y adaptación del coach, ya que su función es estar al servicio de su cliente “para que consiga su reto”, tal como constata el entrevistado ocho. Y, para ello, ha de ser “un gentil provocador”, con la finalidad de que el coachee afronte sus objetivos y se comprometa a cumplirlos.

Hay un desafío crucial en la misión del coach. Un participante lo hace constar así:

“...el rol tuyo es intentar que la persona que tienes delante aprenda. Aprenda y consiga un reto por su propia experiencia...” (entrevistado 6)

Lograr que el coach aprenda por sí mismo es el último objetivo del rol del coach. Se trata de conseguir unos resultados eficientes, y para ello, hay que estar predispuesto desde el principio. Ayudarle a encontrar sus necesidades verdaderas, a veces ocultas en su inconsciente, y enseñarle a conseguirlas, supone su consecución final. Un participante menciona otro papel que ha de realizar el coach, no menos importante:

“...de chispazo...chispazo de los tres motores que tiene toda persona, el motor intelectual [...] el motor emocional [...] y un chispazo volutivo, que es la voluntad...” (entrevistado 7)

Este rol del coach, llamado de chispazo, se interpreta como el momento en el que el coach es consciente de sus cambios en los tres sentidos a los que se refiere el entrevistado, en su intelecto o modo de pensar, en su manera de actuar emocionalmente, al enfrentarse a los

sus retos, y en la voluntad que le pone para lograrlos. Representan tres situaciones de transformación en el coachee, que si lo consigue, el reto de ambas partes desembocará en un resultado eficaz. Aunque para alcanzarlo ha de responsabilizarse, y ante todo, comprometerse. De ahí que haga falta poseer la confianza suficiente para ponerse en acción, cuya obligación del coach es generarla.

6.1.1.2 LOGRAR LA CONFIANZA DEL COACHEE ACLARANDO SU FUNCIÓN EN EL PROCESO

La confianza representa otro aspecto en el que hacen hincapié los coaches para encauzar bien su rol, ya que constituye un elemento imprescindible para llevar a cabo un proceso de coaching con éxito. Todos los participantes coaches coinciden en su necesidad como elemento clave.

“...si tú no consigues que el coachee confíe en ti, no vas a hacer absolutamente nada” (entrevistado 9)

Los coachees tienen la necesidad de sentirse seguros con el coaching, creer firmemente tanto en su coach como en el proceso, y los coaches coinciden en la importancia de crear un clima de confianza que dependa exclusivamente de su función. Así lo señala una participante:

“ La confianza nos la tenemos que ganar nosotros, y se trabaja desde el principio, y el cliente rápidamente detecta si es una persona confiable, si puede confiar en ti, si eres creíble ¿sabes?, eso lo nota rápidamente” (entrevistada 3)

Según la entrevistada lo considera una tarea difícil, ya que entiendo que requiere de unas habilidades o cualidades en el coach notables (que analizo en el siguiente apartado), para desempeñar eficientemente su tarea.

Asimismo la alusión: “eso lo nota rápidamente”, puede ser interpretada como una apreciación instantánea del coachee en la primera sesión del proceso que genera dudas, ya que es complicado darse cuenta repentinamente de su aceptación y seguridad, a menos que tenga una sensibilidad psicológica acentuada para percatarse rápidamente. Esta cuestión genera una contradicción con respecto a la forma en la que se genera un clima de confianza, según señalan otros entrevistados:

“...La confianza mutua, y sobre todo del coachee en el coach, es imposible ganarla en la primera reunión [...] que el coach se gane la confianza del coachee no es gratuito, no es inmediato, suele llevar un cierto tiempo” (entrevistado 13)

“...la confianza se demuestra con el paso del tiempo [...] la confianza se rompe en un ¡zas! ¿no?, cuesta mucho adquirida y se rompe en un ¡zas! (entrevistado 8)

Estas dos referencias refutan que la confianza se perciba al momento, dado que el trabajo del coach consiste en ganársela poco a poco. La referencia a la confianza por parte de la entrevistada tres se puede interpretar más bien como una conexión de carácter emocional en ese primer contacto, que no tiene relación alguna con la que se adquiere en un proceso de coaching. Se trata de un desplazamiento metonímico que, por motivos contextuales, interesa evidenciar en ese primer encuentro la dependencia del coach sobre el parecer psicológico de su coachee, pese a no tener en cuenta que es un elemento que se adquiere en el tiempo. De modo que para predecir su logro hace falta tanto un conocimiento previo del coachee hacia su coach, como un buen desempeño de la función del coach. Dos entrevistados lo indican así:

“...les dejo que me pregunten” (entrevistado 9)

“...lo primero es la cercanía con el coachee [...] que te vea una persona que puedas aportarle ayuda [...] que confíe en ti desde el punto de vista de lo que te está contando entre él y tú, y además, reconocerte sinceridad...” (entrevistado 8)

Por consiguiente, el poder de la pregunta del coachee junto con la percepción de una colaboración positiva que le puede ofrecer el coach de forma confidencial, y su franqueza con su cliente, son elementos a considerar dentro de las funciones del coach, a fin de conseguir esa confianza tan esencial que permita el buen desempeño del proceso. Otra de las tácticas que emplean para crear ese clima de confianza, es proporcionarle la máxima información posible sobre ellos:

“...les explico quién soy, que hago, de donde vengo [...] es decir, que sepan con quién están (entrevistado 9)

Es fundamental, y así lo hacen constar los coaches entrevistados, que el coachee tenga conocimiento de su coach. Es el primer paso para que el proceso arranque adecuadamente.

Necesitan sentirse seguros, y la función del coach es ofrecerle esa indagación que necesitan para que acepten la relación y se encomienden a él.

Todos los elementos, citados por los investigados, que ofrecen los coaches a su cliente, la franqueza, la cercanía, la compenetración o afinidad (fruto de los comentarios del coach sobre su persona), representan los cimientos imprescindibles para generar y afianzar la confianza como aspecto fundamental en la relación. Este análisis concuerda con McKie (2007), cuando señala que para que exista una efectiva y duradera relación de coaching, tiene que haber como mínimo confianza entre las partes, a la vez que entendimiento o armonía. Sin estos dos elementos la relación no va a funcionar bien, y como consecuencia, el proceso de coaching no va a tener resultados de éxito. Aun así, un participante da prioridad a otro aspecto que concibe como necesario antes de la generación de la confianza, y que se debe producir en el primer encuentro:

“...lo más importante es, primero explicar lo que es un proceso de coaching, y segundo, generar ese clima de confianza en la relación coach-coachee”
(entrevistado 8)

Aclarar la función del coach en ese primer acercamiento, constituye el principio o cimiento sobre el que se va a asentar la relación e intervención de coaching, siempre que esta se produzca por acuerdo del coachee. Así lo expresan dos entrevistados:

“...necesitan saber cuál va a ser mi estilo de acompañamiento para que no confundan el coaching ni con el mentoring ni con la formación ni con la consultoría ni con la terapia ni con el psicoanálisis ni con una relación de amigos [...] yo les explico en esta primera sesión lo que es coaching y quedan claras las otras cosas o aspectos que tienen que ver con la relación de coaching” (entrevistado 12)

“...al final son cosas de malentendidos que entiendan que les voy a ayudar yo. Yo no les voy a ayudar, ni les voy a aconsejar, eso es un tutor” (entrevistada 1)

Es manifiesta la necesidad de aclarar perfectamente quienes son, qué hacen, para qué lo hacen, y cómo lo hacen, dado el desconocimiento que existe aún en España sobre el coaching ejecutivo, por ser una “profesión” relativamente nueva a nivel global. De modo que

supone un riesgo latente con motivo de las posibles confusiones erróneas que los coachees puedan concebir del proceso de coaching.

El coachee puede equivocarse al confundir el coaching con ramas de la psicología como la terapia, psicoterapia, counseling y mentoring, e incluso con la formación (analizada en el capítulo anterior), por lo que tergiversarlo provocaría un fracaso en el proceso.

Un desacierto en ese primer encuentro, dando por hecho que su papel o función es obvia para el coachee, supone el primer error del coach, por lo que se puede ver abocado a una caída en picado hacia el desastre, y por ende, a una funesta reputación de su desempeño en su medio social. Por este motivo, los coaches convergen unánimemente en explicarlo. Un participante indica el riesgo en el que se ve inmerso:

“...en algún caso he tenido problemas, porque el contexto no era compartido entre el coachee y yo mismo [...] era una persona pues que lo iban a prejubilizar al cabo de poco tiempo, y no tiene mucho sentido. El pensaba que a lo mejor gracias a que estaba allí pues iba a evitar esa prejubilación que no deseaba” (entrevistado 6)

El entrevistado describe un caso en el que la relación de coaching no podía funcionar. La función del coach resulta ineficaz debido al desconocimiento del coachee sobre el cometido de su coach.

La contrariedad surge por parte del propio coach, que a pesar de conocer el objetivo del cliente que se somete a la intervención de coaching (evitar la prejubilación), no aclara con él ni su función en el proceso ni la imposibilidad de que pudiera lograr su propósito.

Todo comienza como causa de una mala gestión de la organización que contrata al coach, por lo que, o no tienen claro cuál es el cometido del coach en un proceso o, si lo conocen, lo intentan emplear para su propio beneficio. En esta situación, el coach antepone los valores de la organización que lo contrata a los suyos propios, es decir, accede a afrontar una petición imposible, aun corriendo el riesgo de crearse una mala reputación, y en detrimento de su profesión. Por consiguiente, es responsabilidad del coach elegir con qué clientes quiere trabajar, puesto que conseguir la eficacia en un proceso de coaching, está fundamentado por el tipo de situación en la que éste se ve inmerso. En el siguiente epígrafe se analizan diversas situaciones que pueden suceder cuando el coach rechaza el proceso de coaching.

6.1.1.3 RECHAZAR AL COACHEE: CASOS

Hay coaches que no están de acuerdo en empezar o continuar un proceso de coaching si ética o profesionalmente entran en un conflicto de valores, o en pareceres opuestos al objetivo del coachee. El coach tiene la competencia desde un principio de rechazar o aceptar el proceso, ya que a través de la propia organización o del propio cliente se le informa al inicio, de la situación de necesidad de su cliente. Una participante comenta al respecto lo siguiente:

“Mis valores están por encima de los de mis clientes, entonces si hay un conflicto de valores yo no voy a coger ese proceso de coaching [...] conmigo que no cuenten como coach [...] y yo eso lo sé en la sesión cero, en cuanto mi cliente me diga qué objetivos quiere cumplir” (entrevistada 3)

La entrevistada manifiesta una rotunda oposición, en el caso de que sus valores como coach o persona se vean afectados en un proceso de coaching. Tiene muy clara su función ética y profesional, y así lo expresa cuando señala “mis valores están por encima de los de mis clientes”. Su prioridad no son los clientes sino sus convicciones, que determinan su manera de ser y guían su conducta como coach. En este supuesto, no se trata de que el coachee tenga un conflicto de valores, que también puede suceder, sino que el conflicto sería con el propio coach, si como indica, se acoge al proceso de coaching. Por consiguiente, la respuesta de la entrevistada es un contundente no, con el finalidad de impedir el conflicto.

Cualquier objetivo del cliente que vaya en contra de los principios del coach (como puede ser la venta de un producto nocivo), comporta su renuncia a empezar o continuar el proceso. Sin embargo, si se diera la situación contraria, un conflicto de valores en el coachee, podría significar un verdadero reto para el coach en sus funciones. No obstante, existen circunstancias que el coach no puede controlar debido a múltiples razones fundadas en una falta de compromiso de su cliente, que encarrilan el proceso hacia el fracaso. Todos los entrevistados coinciden en su negación a continuar con el proceso bajo determinadas condiciones. Así lo explican:

“...no cojo ningún proceso en el que no oiga las palabras si quiero hacerlo. No, porque no tiene ningún sentido..” (entrevistada 1)

“...se intenta, es decir, tú lo intentas, de crearle la necesidad de ese cambio y bueno. Pero tú detectas rápidamente si va a colaborar o no, pues cuando tú le pones tareas intersesiones, y viene un día y te dice que no le ha dado tiempo, y viene otro día y te dice otra vez que no le ha dado tiempo...” (entrevistada 3)

Los dos comentarios evidencian que la actitud del coachee es contraria al coaching. Bien porque no lo acepta, lo ve innecesario o ineficaz para sus necesidades o porque considera que no necesita ayuda. En el primer párrafo la entrevistada uno considera totalmente evidente renunciar al proceso si su coachee no quiere someterse. Se puede deducir que por su experiencia en casos similares, o por la creencia fehaciente de ser en vano, rechaza rotundamente seguir su cometido. En consecuencia, menciona la falta de sentido que tiene intentarlo.

Se entiende que el coach, previamente al comienzo, pregunta al coachee para informarse sobre su convencimiento o no de someterse al proceso.

A diferencia de esta primera proposición, en la siguiente cita la entrevistada tres hace un intento de provocarle al coachee una modificación en su percepción, con el objetivo de que pueda confiar y comprometerse con esa necesidad de cambio.

No obstante, el coach percibe al momento la predisposición de su cliente a contribuir o no en el proceso. Se interpreta que su experiencia o habilidad para leer al coachee le permite detectarlo rápidamente. Sin embargo, para otros entrevistados, no se hace tan evidente hasta transcurridas más sesiones. Esto puede ser debido a que les concede más oportunidades, o porque a veces no es tan obvia la falta de compromiso o de responsabilidad del coachee a colaborar. Dos participantes hacen los siguientes comentarios al respecto:

“ si después de un cierto tiempo el coachee siempre encuentra excusas, no se compromete...[...] lo mejor que puede hacer el coach en ese momento, es decir: oye, este proceso de coaching no avanza...”(entrevistado 13)

“Yo muchas veces llego a la sesión sexta o séptima, y hablo con RRHH, o con el jefe, y les digo: mira, estamos perdiendo el tiempo lamentablemente...”
(entrevistado 14)

Los dos coaches coinciden en su discurso cuando aluden a la cantidad de tiempo que necesitan (sesión sexta o séptima), para darse cuenta si su cliente va a responder o no al proceso. Para que el proceso avance, es necesario que el coachee se comprometa consigo

mismo haciendo sus tareas, intentando progresar en el cumplimiento de sus necesidades, y responsabilizándose con sus obligaciones, ya que los pretextos o justificaciones hacen indiscutible la pérdida de tiempo para ambos.

Reaparece el mismo razonamiento hecho en el apartado anterior sobre si es posible detectar en seguida si el coachee es confiable o no. Considero que en este caso, a menos que el coachee lo comunique, requiere de varias sesiones para detectarlo, y más en los supuestos en los que el coach se obstina en crearle esa necesidad de cambio. En consecuencia, si lo intenta, necesita un cierto tiempo para considerar el resultado.

Los dos entrevistados señalan la obligación de comunicar al coachee su decisión de abandonar el proceso, debido a la situación tan complicada que representa no querer comprometerse. Por consiguiente, supone un modo de evitar pésimas consecuencias para el coach, dado que su función se ve abocada a un claro fracaso.

En definitiva, el prestigio o reputación del coach puede verse dañada, ya que la responsabilidad al final de un proceso de coaching siempre recae en él, y más si la competencia en el mercado es notable, y las barreras a la profesión prácticamente inexistentes.

Ocurre a veces, que el coachee responde positivamente cuando se ve en esa tesitura. En esto coinciden los entrevistados.

“...a veces las personas reaccionan, porque claro, cuando tú le dices eso, dicen: “me está dejando, qué le voy a decir ahora a mi director”. A veces se ponen las pilas y dicen “no, no, vamos a retomarlo...” [...] yo creo que los coaches tenemos que tener coraje, no ser esclavos de nuestros clientes” (entrevistada 3)

Estas reacciones producen un cambio en positivo de 180° en el coachee, producto de la decisión tan determinante del coach. La entrevistada hace una llamada de advertencia cuando critica la función de los coaches, ya que han de tener valor y arrojo para hacer frente a cualquier situación difícil que se les presente. Considero que este es el momento más comprometido para el coach, ya que la decisión de abandonar el proceso es bastante embarazosa. La expresión de la entrevistada cuando dice que “no han de ser esclavos de sus clientes”, revela esa entrega del coach cuando se pone al servicio de su coachee, quien en vez de ser guiado, en muchas ocasiones es quien decide, valora, y domina las

condiciones del proceso. Esto ocurre sobre todo en los altos ejecutivos, que suelen establecer los objetivos del proceso desde un primer momento.

La valentía y disposición del coach para hacer frente a muchas de estas complicadas situaciones que se pueden producir, es crucial en su desempeño. De manera que la experiencia del coach es fundamental en estas situaciones, ya que a veces dirigen al coachee que no cree o no quiere someterse al proceso, hacia un final eficaz donde logra los objetivos propuesto. Estas situaciones constituyen momentos críticos o cruciales que experimentan los coaches seguros y decididos, y que según señala De Haan (2008), es necesario que tengan al menos ocho años de experiencia en la profesión. Son para el autor, momentos que crean puntos de inflexión, dilemas o dudas percibidas, donde el coach ha de soportar la rigidez o incertidumbre en la que se ve envuelto. Por consiguiente, la experiencia en años implica seguridad, un indicador que posibilita el éxito del coach experto si consigue encarrilar el proceso con eficacia. En definitiva, y tal como señala la entrevistada, los coaches han de tener el coraje suficiente como para enfrentar la incertidumbre que se puede manifestar entre las partes.

En otras ocasiones sucede que el coachee está dispuesto desde el comienzo de la relación a encomendarse al proceso, sin embargo, se produce una falta de conexión entre ambas partes. Un participante comenta su experiencia:

“Cuando trabajas varios coaches en una misma empresa...[...]...yo me he encontrado casos en los cuales no hay química [...] cuando esa química no funciona, lo mejor es que te retires y no empeñarte...[...]...lo mejor es decirle: oye, no hay una química...no es tu problema, es el mío que no estoy llegando a ti, vamos a poner otro coach” (entrevistado 8)

El entrevistado en estas condiciones está dispuesto a poner otro coach en su lugar. Son circunstancias distintas, puesto que el coachee quiere someterse al proceso, y el coach se ubica dentro del equipo de coaches que ha contratado la empresa. Aun conociendo la posibilidad de que pueda remediar esa falta de rapport o sintonía, el coach prefiere darle el relevo a otro compañero.

Es cierto que aunque haya conformidad al comienzo, la conexión visual o rapport es una condición fundamental en la relación, ya que significa la base de la construcción de una alianza de calidad. En estos casos el coach se atribuye el fallo para dar rápidamente por concluido el proceso de coaching.

Por último, mencionar situaciones un poco complicadas con las que se enfrenta el coach cuando se encuentra con un cliente que tiene problemas psicológicos. Los participantes coinciden en su renuncia a acompañarlos como coach:

“yo no entro en los problemas psicológicos. He conocido gente con grandes depresiones que han venido a procesos de coaching. Yo no los trato [...] no está dentro de la función del coach [...] no te lo cuentan, pero claro, ves que no acometen las acciones, y que están como muy deprimidos, por lo que al final sale...” (entrevistado 9)

El coach se enfrenta a un problema que está fuera de sus funciones. Cuando indica el entrevistado: “yo no los trato”, está dando por zanjado un tema muy delicado para ellos, ya que a pesar de que el coachee esté conforme con recibir coaching, y se haya creado una buena relación entre ambos, las posibles patologías mentales que presentan cuando son detectadas por el coach, suponen desviar urgentemente al cliente a un especialista para tratarlo. En consecuencia, no es competencia del coach, “no está dentro de su función”, ya que no está preparado para afrontar estos problemas que pueden causar consecuencias muy perjudiciales. Igualmente estas circunstancias se escapan de su misión como coaches para confrontarlas, ya que acaban definitivamente en fracasos.

Tal como se indica en el párrafo, el coach lo suele detectar a lo largo de las sesiones, cuando presentan contradicciones o inhabilidad con su tarea o acción encomendada.

Se considera que aunque hay muchos coaches psicólogos, no deben de realizar otra función que no sea la atribuida como coaches, ya que el coaching ejecutivo no tiene nada en común con los tratamientos de patologías o problemas mentales.

En el siguiente epígrafe se examinan las cualidades que debe tener un coach experto para afrontar sus funciones con eficiencia.

6.1.2 CUALIDADES QUE DEBE TENER UN COACH EXPERTO

Las cualidades, capacidades o habilidades que ha de tener un coach experto con años de experiencia en la profesión, son cuantiosas y variadas. Los investigados coinciden sobre las características principales que han de dominar los coaches, sin embargo, sostienen distintas opiniones sobre cuestiones referentes a los conocimientos y experiencia que deben poseer.

Los contenidos que analizo versan sobre cualidades, técnicas, conocimientos, experiencia ejecutiva y de coaching, así como habilidades personales de honestidad, escucha, sinceridad, cercanía u otros atributos. Igualmente indago sobre la obligatoriedad o no de los coaches para obtener las acreditaciones necesarias, así como el conocimiento de las herramientas útiles.

Según los entrevistados, los principales atributos o características intrínsecas personales que debe tener un coach experto para tratar de afianzar la relación son: la confianza, la empatía, la escucha activa y la asertividad. Asimismo, coinciden en otras peculiaridades como la honestidad, el sentido del humor, el respeto, la capacidad de aprender, de confiar en su capacidad, de ser congruente consigo mismo, así como ser un excelente conversador.

La capacidad del coach para establecer una relación y asegurar su calidad es de suma importancia. Los participantes mencionan que, para lograrlo, lo fundamental es saber generar confianza, tener la capacidad de empatizar y ser confidentes. Igualmente, consideran importante la prudencia y la escucha activa. Un participante lo explica así:

“...estar presente. Yo estoy aquí contigo ahora, y estoy presente mientras tú me hablas [...]...yo estoy al cien por cien escuchándote empáticamente [...]...cuando termines de hablar, pues alomejor necesito hacer un pequeño silencio para construir mi siguiente pregunta, que tiene que ver con tu respuesta” (entrevistado 12)

Cuando el entrevistado cita la escucha, lo hace refiriéndose a la presencia activa que ha de tener el coach durante todo el proceso. Saber escuchar supone tener los sentidos al cien por cien puestos en el coachee, para ser totalmente consciente de lo que está transmitiendo. Asimismo, es importante que simpatice con él para intentar explorar todo lo percibido, incluyendo todas las emociones que ha que detectar a través de sus gestos o expresiones físicas.

No obstante, lo más esencial de la escucha, según el coach, es esa presencia íntegra para la cual se necesita concentración, empatía, asertividad y respeto, entre otros elementos. La mención que hace el coach del pequeño silencio que necesita para preguntar, se supone que es el momento en el que reflexiona sobre toda la información que ha interiorizado de su coachee, producto de la escucha. Información que no debe usar nunca para responder las dudas del coachee, sino para dirigirlo hacia su propia reflexión con preguntas eficaces.

La presencia que establece conciencia presente en el coach excluye el ego personal, lo que le conduce a la humildad y sinceridad como cualidades significativas en su función. Los participantes recalcan el atributo esencial de la humildad en la profesión del coach.

“...el ego del coach contamina los procesos de coaching...[...]...estoy alimentando una falta de humildad...[...]...no estoy aquí para brillar ni para que tú me admires ni para que yo tenga autoridad sobre ti, sino que estoy aquí para acompañarte...”

(entrevistado 12)

La franqueza o humildad debe ser una virtud esencial en el coach. Así lo confirma el entrevistado cuando lo contrasta con el egocentrismo. El acompañamiento que realiza el coach, implica esta característica propia e innata que debe poseer para no sentirse por encima de su cliente.

Si ocurriese lo contrario, supondría una contaminación del proceso de coaching, o dicho de otro modo, el coach conduciría el proceso hacia el fracaso, consecuencia de una ambición o interés, perjudicando gravemente al coachee.

Por consiguiente, la autoridad, deseos de admiración o notoriedad y fama, constituyen elementos impropios de un proceso de coaching ejecutivo. El coach por tanto tiene que manifestar su vocación, y esta pasa por ser humilde entre otros atributos ya mencionados. Así lo indica otro participante:

“...estás al servicio de alguien que tiene un reto y que es su reto, no el tuyo, con lo cual tú estás para ayudarle a que él lo consiga...” (entrevistado 8)

El entrevistado expresa claramente que el reto no corresponde al coach, sino a su cliente, por lo que ha de desempeñar un papel de acompañamiento que se traduce en su ayuda o asistencia de forma respetuosa, con el objetivo de que el coachee aprenda y pueda conseguir sus desafíos. Según Herreros de las Cuevas (2003), el coach debe permitir que el cliente vea aquello a lo que aún no puede acceder, es decir, según el autor es necesario que conozca con profundidad a su cliente, que sepa quién es y hacia donde va, para poder acompañarlo en su recorrido. En consecuencia, el coach ha de asistirlo continuamente en sus desafíos o retos, a través de la reflexión personal y la capacidad de pensar del coachee.

Por último, señalar entre estas cualidades intrínsecas o internas en el propio coach, la congruencia personal. Esta característica la nombra sólo uno de los participantes, aun así

considero que es significativa porque relaciona la concordancia que tiene el coach con el ejecutivo y con su vida fuera de las sesiones de coaching.

“...no la he visto en ningún sitio y para mí es clave...la congruencia tiene que ver con hacer algo que le esté dando sentido a mi vida, o sea, para mí un coach que de verdad va a tener posibilidades de acompañar a otra persona, es un coach que lo es dentro y fuera de la sesión de coaching...[...] los directivos son gente muy inteligente que saben medirnos dentro y fuera de las sesiones de coaching [...] si no somos congruentes con lo que decimos en una sesión de coaching, fuera de la sesión no van a estar en disposición de aceptar los propios retos o desafíos que les proponemos en la sesión de coaching...” (entrevistado 12)

El entrevistado explica que es una cualidad de la que no hay conocimiento de que se haya citado en ningún medio relacionado con el mundo del coaching ejecutivo. La considera esencial porque parte de una relación de concordancia lógica entre la vida profesional y personal del coach, es decir, si el coach se muestra humilde, asertivo o empático con su cliente, ha de mantener esa actitud también en su vida personal, por lo que la congruencia significa honestidad en sus acciones profesionales y personales.

El entrevistado indica que tiene que ver con hacer algo que le esté dando sentido a la vida del coach, con su forma de pensar y de actuar, de manera que se pueda aplicar a su profesión vocacional. Igualmente manifiesta que si el coach fuera incongruente, el proceso de coaching correría el riesgo de no ser efectivo, dado que los ejecutivos pueden percibirlo, y consecuentemente no generar su conformidad con el proceso.

Se considera que es un elemento a tener en cuenta en la función del coach, ya que diferencia claramente los coaches expertos de los que no lo son. Asimismo, el coachee requiere de un coach que les beneficie en la consecución de sus objetivos, por lo que exigen una serie de requisitos, entre los que se encuentra esta coherencia o relación lógica en su desempeño como coach y persona. El elemento de acuerdo o conformidad al comienzo del proceso del coachee significa un desafío para el coach, que conoce bien la importancia que tiene para el coachee la percepción confiada, beneficiosa y efectiva del proceso.

Examinadas las habilidades personales de los coaches eficaces, necesarias pero no suficientes, es preciso completarlas con otro tipo de cualidades, las técnicas. Estas técnicas representan los conocimientos que todo coach ha de saber para desempeñar correctamente

su rol, y que engloban una formación en ciencias organizacionales, experiencia tanto en coaching como en desempeño ejecutivo, y un conocimiento en técnicas y herramientas.

La formación en ciencias organizacionales, o conocimientos y estudios de comportamiento organizacional, están orientados a los individuos y grupos que funcionan dentro de la organización, así como al efecto que tiene la estructura organizativa en la conducta de los ejecutivos. De este modo lo explica un participante:

“...la formación, todo lo que tiene relación con los comportamientos organizacionales, de los grupos, la dinámica de las relaciones estructurales o roles en los equipos, principios fundamentales del management...” (entrevistado 2)

El entrevistado cita la formación en comportamiento organizacional que debe tener todo coach experto, así como conocimientos en management. Es necesario que conozca la estructura organizacional y las relaciones no sólo entre individuos, sino entre equipos. Igualmente, aunque no lo indica, la cultura organizacional es parte también del estudio en comportamiento organizacional que debe tener el coach, al igual que el clima o liderazgo. MacKie (2007) publicó un informe en el que confirmó que los resultados del proceso fallan, entre otros elementos, en el desconocimiento de la cultura de la organización o entorno en el que el coach va a actuar, ya que se trata de que ejecute con la mayor eficiencia el proceso, por lo que se requiere para la aplicación de su enfoque o metodología, de un conocimiento del entorno debido a que el ejecutivo está en relación directa con su organización.

Otro problema que estudia el comportamiento organizacional son los patrones de conducta y las jerarquías de poder entre los miembros de la organización, ya que el ejecutivo pertenece a un equipo de dirección, y sus decisiones forman parte de su responsabilidad. Según Rosinski (2008), es necesario que el coach conozca las expectativas del coachee sobre el desarrollo de su liderazgo, así como la forma en la que se conectan estas expectativas con la visión general, la estrategia y la cultura de la organización. Por consiguiente el coach ha de estar al servicio de los diferentes participantes en el proceso, de modo que ha de conocer muy bien tanto al coachee como a su organización. Aun así, la formación en ciencias organizacionales necesita del estudio de otras ciencias. Un participante indica la necesidad de conocer estas otras ciencias que han contribuido a desarrollar este campo:

“Para hacer un buen coaching ejecutivo tienes que conocer los fundamentos de la personas, por lo cual viene bien la psicología, y no sólo la psicología, sino la filosofía, la historia, las ciencias sociales en general. De esta manera trabajas el tema personal...” (entrevistado 6)

Tanto la psicología, como las otras ciencias sociales estudian a las personas, por lo que son necesarias para comprender sus valores, actitudes y conductas. Para el análisis individual que se le hace al ejecutivo, son necesarios conocimientos en psicología, aunque no es un requerimiento ser psicólogo, tal como lo constatan los entrevistados.

En el plano de los procesos de grupos y organizaciones, las disciplinas como la sociología, psicología social y antropología, son asimismo imprescindibles. De igual modo lo constata un participante:

“...psicología es bueno, pero creo que no es el núcleo de trabajo. Antropología mucho; creo que la psicología se puede suplir con un buen conocimiento antropológico, o sea, el conocimiento de las personas...y bueno, el deporte, sobre todo lo que es coaching de equipos es importante...” (entrevistado 7)

La importancia que le asigna a la antropología es sustancial con respecto a la psicología. Aunque no lo explica, se interpreta como ese saber imprescindible que hay que tener a nivel organizacional sobre el entorno y la cultura organizacional, que significa una ayuda para comprender los ambientes y las diferencias entre distintas culturas organizacionales. Son conocimientos de las organizaciones que influyen en el conocimiento de las personas y de sus actividades. Por consiguiente, considero que los coaches de gestión empresarial le dan mucha más importancia a otras cuestiones que no tienen que ver con el conocimiento psicológico, sino que tienen más en cuenta otros aspectos como los que plantea el entrevistado cuando se refiere al conocimiento antropológico del entorno y cultura organizacional. Asimismo, le da importancia al deporte, aunque no forma parte del coaching ejecutivo individual, tema de este análisis, sino del coaching de equipos.

Otra de las ciencias considerada como importante, no citada por los entrevistados, son las ciencias de la comunicación, ya que la comunicación en las organizaciones es un aspecto de vital importancia para que una organización sea productiva, y que está fundamentado en el coaching ontológico o aprendizaje transformacional que genera, entre otras, este tipo de competencia.

Sobre la psicología, ciencia sobre la que algunos entrevistados hacen referencia como disciplina que debe conocer todo coach para desempeñar su función, exigen unos conocimientos mínimos.

“...tienes que conocer los principios básicos. Cuáles son los diferentes niveles de una persona, los típicos factores claves que tiene la persona, cual es el grado de dependencia con otras personas, el grado de autodeterminación que necesita una persona para averiguar donde le aprieta el zapato...es necesario haber tenido una introducción una y dos en psicología práctica, digo práctica, no teórica” (entrevistado 10)

En el párrafo se citan los conocimientos sobre psicología que ha de tener el coach o “principios básicos”, es decir, competencias que son necesarias conocer sin ser psicólogos. Además, se hace referencia a la necesidad de poseer también algo de estudios en psicología práctica o aplicada, con la finalidad de encontrar soluciones a problemas prácticos de comportamiento del ejecutivo.

El entrevistado no cree que sea necesario ser psicólogo para ejercer como coach, pero sí estudiar a la persona en sus distintos niveles (mental, emocional y físico), en sus factores claves, y en su actitud o personalidad cuando se relaciona con otros de la organización, dado que determina su grado de subordinación o autonomía. Por consiguiente, toda esta información es clave para el coach con el propósito de ayudarlo a definir mejor sus objetivos.

Sin embargo, la cita del entrevistado siete rebate el discurso sobre la necesidad de que el coach haya de tener un conocimiento en psicología, ya que considera que el conocimiento antropológico del coach sobre las organizaciones, constituye una base suficiente para entender y conocer a las personas y sus conductas. Por consiguiente, no cree necesario centrarse en el comportamiento humano de la persona si se conoce el entorno o ambiente organizacional en el que opera. En definitiva, aun sin ser el coach un psicólogo, es decir, sólo con conocimientos de psicología no estima que sea necesario para desarrollar su función.

Se considera que esta postura se explica por la oposición tan evidente que existe entre los coaches psicólogos o los que consideran necesario tener conocimientos de psicología, y los no psicólogos. En consecuencia, existen obvias diferencias en las competencias y formación de ambos bandos, ya que los conocimientos en psicología no se consideran una condición “sine qua non” para los coaches de gestión empresarial o management.

Otra de las habilidades técnicas que debe poseer un buen coach viene dada por su experiencia como coach ejecutivo o sus años de práctica en la profesión. Los entrevistados comentan lo siguiente al respecto:

“Un buen coach lo define la experiencia, el haberse equivocado mil veces y el tratar con...cientos de personas hasta que empiezas a tener una cierta seguridad en tu propio proceso...” (entrevistado 4)

“...debe ser una persona que sepa cómo crear y mantener una relación de coaching, con habilidades específicas de coaching [...] debes conocer las dificultades y retos en los procesos de coaching ejecutivo, debes conocer metodologías de evaluación y diagnóstico de directivos...debes dominar procesos de desarrollo y orientación profesional [...] debes también saber cómo acabar un proceso de coaching, como acabarlo en condiciones...” (entrevistado 15)

El entrevistado cuatro señala la importancia que tiene para el coach contar con una cuantiosa experiencia en la profesión, ya que constituye una garantía de éxito en el proceso de coaching ejecutivo. Asimismo, se deduce que la experiencia acumulada sería motivo más que suficiente para calificarlo como “un buen coach” o con capacitación experta para desarrollar procesos eficaces.

La confianza y firmeza que ha de tener es fundamental, además ha de contar en su experiencia con requisitos asimismo esenciales para su desempeño, durante las sucesivas fases por las que tiene que pasar (analizadas en el apartado intervención). Al respecto, lo primero que señala el entrevistado quince es el proceso de creación y mantenimiento de la relación de coaching, decisiva para la continuación o no del proceso. Aquí el coach tiene un papel determinante, pues de él depende que se cree un clima de confianza que dé lugar a un compromiso firme. Igualmente alude a lo esencial que es conocer las dificultades y retos que pueden encontrarse durante el acompañamiento del coachee, así como los procedimientos de valoración, diagnóstico del directivo y plan de desarrollo.

En definitiva, aparte de las competencias educacionales, el coach ha de reunir unas habilidades fundamentales que son determinantes para hacer frente al proceso. Habilidades que se aprenden sobre todo con la práctica, por lo que los coaches expertos para De Haan (2008) tienen al menos ocho años de experiencia, ya que según este autor, son los más capacitados para realizar una función de calidad, tanto por la capacidad de tolerar

la tensión que perciben durante el proceso, como por la confianza que desarrollan. Así lo constata el entrevistado cuatro al señalar la importancia de la seguridad que deben tener los coaches en la profesión, y que sólo la adquieren a base de experiencia.

Los coaches también juegan con la presión del número de sesiones en las que tienen para planificar el proceso, de modo que es importante que lo finalicen correctamente, dado que el coachee en contadas ocasiones no termina por desligarse de su coach.

Esta experiencia se coge con los años, de manera que bajo esta premisa, un coach joven no tendría credibilidad en el mercado. Pero el coach no sólo ha de tener experiencia en su profesión, sino que también, según muchos coaches entrevistados, necesita haber ejercido como directivo. Esto supone un asunto algo confuso para los coaches, ya que tienen diversas opiniones.

“Cuanto más experiencia haya tenido uno como directivo, menos necesita luego como coach” (entrevistado 7)

La experiencia como coach no sería por tanto tan necesaria como la veteranía de haber sido directivo. Sobre estas destrezas que desarrolla el coach que ya ha sido ejecutivo, un participante indica lo siguiente:

“...para ser un buen coach ejecutivo...es deseable, no obligatorio, pero sí conveniente y deseable que el coach antes haya sido directivo, y que haya tenido la experiencia de poder sentir lo que el directivo está sintiendo o pasando. Que haya podido trabajar en distintas culturas, organizaciones, y que entienda lo que le puede pasar al coachee en un momento determinado...” (entrevistado 13)

Hace una precisión de lo conveniente y deseable que es que el coach haya sido directivo, aunque admite su no obligatoriedad, dado que muchos coaches desempeñan su función con poca o ninguna experiencia en dirección de equipos o en puestos de responsabilidad.

La importancia que le otorga el entrevistado al coach que ha pasado por puestos directivos está en el conocimiento sobre los distintos tipos de organizaciones y culturas, con el fin de hacer frente de forma eficaz a los retos que le plantea su cliente. Asimismo, cree necesario que haya vivido situaciones y dificultades similares a los que presenta su cliente, para entender sus conflictos y problemática. En consecuencia, y tal como señala, considera

importante “poder sentir lo que el directivo está sintiendo”, es decir, ponerse en su lugar para identificar más cómodamente sus necesidades, ya que la sintonía es mayor.

En definitiva, es fundamental que el proceso de coaching lo dirijan coaches profesionales y experimentados que constaten su capacidad y den veracidad a su intervención, con el objeto de que el coachee se sienta más confiado y seguro con su coach. Se considera que supone una garantía para poder establecer una relación de coaching de calidad. Pero para ello, el coach ha de cumplir con una competencias esenciales, que explica otro participante:

“...primero que hables el lenguaje de la compañía. No tienes que ser experto en todo, pero sí con conocimientos y experiencia de empresa, y ahí para mí un coach debe haber sido directivo [...] conocimientos y experiencia en organizaciones...esto es más de sistémica, más de como funcionan las dinámicas dentro de un comité de dirección, o desde una filial o un departamento...” (entrevistado 15)

El lenguaje de la compañía abarca el sistema organizacional donde el coach ejerce su papel, de modo que para que lo conozca es obligatorio, según señala el entrevistado, que tenga experiencia como directivo en empresas y organizaciones. La diferencia de la empresa con respecto a la organización, es que en la organización el coach debe conocer el sistema o unidad como una estructura integrada de partes interdependientes que forman entre otros, los departamentos y comités de dirección. Estas partes están interrelacionadas y coordinadas, de modo que su dominio supone para el coach un conocimiento deseable del entorno o cultura en el que su cliente se mueve.

Asimismo, se puede interpretar que la experiencia del coach a nivel tanto de empresas como de organizaciones facilita mucho la conexión y empatía con el cliente, puesto que éste percibe una forma de pensar y dialogar similar a su coach, y por consiguiente, el clima de confianza que se genera es tan positivo que supone una meta para que el coachee acepte y se comprometa con el proceso, con lo cual el éxito del coaching es más probable que se logre.

Este análisis coincide con lo planteado por Gray, Ekinci & Goregaokar (2011) en una investigación realizada a los ejecutivos que estudiaban a los coaches que querían seleccionar para incorporarlos a su organización. De modo que crearon un modelo de competencias fundamentales para que el coach pudiera avanzar en la relación, entre las que estaban las organizacionales. Estos autores señalaron que los conocimientos sobre la estrategia, las habilidades de gestión, la comunicación y la ética organizacional, son

competencias fundamentales para que el coach pueda avanzar en la relación. De modo que llegaron a la conclusión de que existe una relación significativa entre las competencias de un coach y la intención de que el coachee quiera continuar con el proceso. Por consiguiente es fundamental estos conocimientos y habilidades, que junto con la comunicación con su cliente, en un lenguaje, tal como señala el entrevistado quince, acorde con la peculiaridad de su organización, el coach pueda evitar las posibles consecuencias negativas de rechazo o no compromiso de su cliente en la continuación del proceso.

En definitiva, la experiencia del coach en organizaciones implica entender las tareas que realiza el coachee en su día a día, así como la relación que tiene que establecer con su equipo de trabajo. Por consiguiente, se hace necesario ser un coach experto con suficiente experiencia y habilidad para hacer frente a las situaciones críticas durante el proceso.

“...es necesario que conozcas estas situaciones y la hayas sufrido, no para dar consejos, sólo para que conozcas qué estado de ánimo puede tener tu coachee... [...] nosotros ponemos un mínimo de tres años, por eso nuestros coaches tienen más de 40 años” (entrevistado 10)

Una vez más se impone esa necesidad obligatoria de haber sido directivo, ya que la mayoría de los coaches entrevistados defienden la necesidad de que el coach comprenda o entienda los distintos momentos que experimentan.

El entrevistado apoya el requisito de establecer un mínimo de años de experiencia ejecutiva del coach, que para él son tres, de modo que sostiene la importancia de que sean maduros en cuanto a edad y experiencia, es decir, que tengan la capacidad de hablar el mismo lenguaje que su coachee, habiendo pasado por situaciones similares. En consecuencia, considero que la comunicación es un elemento primordial, sobre todo a través de la habilidad con la escucha activa.

Ayudar al coachee a identificar su problemática se consigue habiendo experimentado toda la actividad organizativa en cuanto a relaciones, funcionamiento de los procesos y estrategias de la organización, entre otras. Además, el entrevistado alude a que la función del coach no debe basarse en dar consejos, dado que podría correr el riesgo de convertirse en un consultor. Por consiguiente, se trata de ayudar al coachee con la escucha y la pregunta ante todo, ya que representa una forma de comunicación con su cliente muy efectiva, siempre que tenga la experiencia necesaria para funcionar como un buen coach. Según De Haan (2008a, 2008b), los coaches experimentados son los más capaces de

soportar la tensión existente en la relación, y por consiguiente, los más predispuestos a discutir y finalizar las posibles disparidades que pueden surgir con el ejecutivo.

En consecuencia, y tal como señala el entrevistado, es necesario tener un mínimo de años de experiencia, con un desarrollo profesional competente tal que le permita trabajar en toda clase de situaciones, dando veracidad a su intervención.

En los dos siguientes apartados se analiza la otra parte del proceso, el coachee, que demanda un coach favorable que esté sujeto a su disposición y voluntariedad para satisfacer sus objetivos y necesidades.

6.1.3 EL COACHEE: SUS NECESIDADES

El coachee es la parte de la que depende todo el proceso. Su responsabilidad y compromiso es determinante para que la relación fluya y se pueda conseguir los requisitos que se exigen de él, y que necesita aceptar para que el proceso continúe hacia el logro de sus objetivos. En cuanto al tipo de necesidades, menciono el comentario de un participante:

“...son tíos y tías más exitosos y más capaces que yo, pero más capaces desde el punto de vista cognitivo, racional, analítico, en cuanto a background de estudios, de conocimientos. Sin embargo, hacen aguas o tienen un conocimiento, un dominio desproporcionadamente bajo con respecto a lo que representan las habilidades soft...” (entrevistado 15)

El entrevistado hace una distinción entre las competencias que el ejecutivo domina, y las que le cuesta más trabajo, las soft. En cuanto a las habilidades en las que destaca, son las adquiridas por medio de su educación, preparación y práctica profesional, de modo que su capacidad de análisis, razonamiento y conocimientos son competencias donde se distingue sobradamente. Sin embargo, las habilidades soft o de relaciones humanas, es decir, las relacionadas con su entorno y que le son propias, como la comunicación, habilidades sociales, motivación, y todas esas cualidades de las que el directivo carece en la mayoría de las ocasiones para desempeñar bien su tarea, son igualmente indispensables para su éxito profesional. De manera que la ayuda de un coach experto se hace imprescindible, siempre y cuando los coachees sean conscientes de sus fallos y deseen mejorar.

Las necesidades soft que más demandan los ejecutivos según los entrevistados son las siguientes:

“...mejorar en el ámbito del liderazgo, del trabajo en equipo, de la iniciativa, de hablar en público, de resolver problemas o conflictos interpersonales dentro de sus equipos o con otras personas de la organización, gestión del tiempo, dificultad de delegar...” (entrevistado 9)

Estas necesidades señaladas por el entrevistado comprenden los requisitos habituales que demandan los coachees cuando se someten a un proceso de coaching. No obstante, no todos lo manifiestan abiertamente, ya que principalmente lo silencian aquellos que se someten al proceso sin estar conformes.

Las necesidades aparecen también cuando se empiezan a definir los objetivos. En los mandos intermedios las cuestiones más predominantes son gestión del tiempo, miedo a hablar en público y falta de iniciativa. Sin embargo, el alto directivo se enfoca más en su liderazgo, por lo que se ha de centrar en cuestiones de desarrollo estratégico, relación con su equipo de trabajo, capacidad de escucha, o problemas de delegación de tareas. Un participante aclara cuál es el problema del alto ejecutivo en cuanto a sus relaciones personales:

“La relación con sus colaboradores, con sus subordinados, con sus equipos...[...]...lo que les cuesta frecuentemente a los altos directivos es comunicarse con sus colaboradores, para verles como individuos que están potencialmente en camino de llegar a la posición actual que tiene el coachee...[...] el ejecutivo indudablemente está bastante cerrado, está acostumbrado a una cara de póquer y es bastante más difícil llegar a lo que verdaderamente le importa” (entrevistado 10)

La falta de comunicación es otro de los problemas que sufre el alto ejecutivo y que más afecta a los conflictos que ocurren entre los líderes y sus colaboradores, razón por la cual el entrevistado alude a esta competencia tan necesaria en las organizaciones.

La relación entre el ejecutivo y su entorno es vital, de modo que la comunicación supone un requerimiento imprescindible en todos los niveles de la estructura organizativa para el buen funcionamiento de la organización. Por consiguiente, constituye un factor clave para ejercer el liderazgo, ya que ayuda a crear una armonía favorable, una unión entre directivos y subordinados y, por ende, una mayor productividad.

El entrevistado subraya lo necesario que es la existencia de un liderazgo orientado a la relación, de manera que una adecuada colaboración entre los miembros del equipo en la

que prevalezca una efectiva comunicación bidireccional jefe-colaborador, constituye una manera de lograr la eficacia del ejecutivo en sus funciones. El problema puede surgir cuando los colaboradores se someten a las decisiones de un ejecutivo autoritario donde la comunicación sólo se produce hacia los niveles más bajos, y el liderazgo está muy jerarquizado. Así lo especifica uno de los participantes:

“...les nombraron por confianza, porque técnicamente son buenos, pero con poco apoyo inicial como directivos. Por tanto, cometen torpezas anticipables, torpezas básicas, como es dirigir de la manera más sencilla...[...]...la más sencilla es dando órdenes” (entrevistado 5)

Se hace muy complicado y, por tanto, cuesta mucho mantener una comunicación abierta con mensajes claros para generar comprensión y apoyo mutuo entre ambas partes. La manera más sencilla de dirigir, según el entrevistado, es dando órdenes, por lo que la comunicación en estos casos es nula.

El poco apoyo inicial que reciben los directivos en su ascenso, los convierte en unos líderes ineficaces, ya que sus competencias hard, en cuanto a conocimientos y técnicas, no solucionan el problema.

Según Palomo (2013), el directivo con estilo dominante muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados, de modo que los miembros del grupo desarrollan el esfuerzo mínimo para mantener su puesto. En consecuencia, y tal como señala el entrevistado cinco cuando alude a esas torpezas básicas, no sólo se traducen en órdenes, sino en la indiferencia hacia su equipo y los resultados, por lo que el rendimiento en su función es ineficaz.

El coach deber tener la habilidad suficiente para ejercer adecuadamente su función en estas situaciones, ya que, según el entrevistado diez, la dificultad deriva de la posición que detentan, o lo que es lo mismo, de su autoridad y poder, de modo que son incapaces de percibir a sus colaboradores como individuos potencialmente competentes para desempeñar en un futuro su misma función.

Este estilo de liderazgo, caracterizado por la utilización de un elevado nivel de comportamiento autoritario y un bajo nivel de comportamiento de apoyo, supone un procedimiento improductivo para ejercer el mando, dado que anula la comunicación. Esto significa para el coach un verdadero reto, ya que la inexpresividad y el disimulo que muestran, entorpece tanto la identificación de sus necesidades como la definición de sus

objetivos. De ahí que el entrevistado diez lo manifieste con la expresión “cara de póquer”, es decir, la introversión y cerramiento que padece el ejecutivo en cuanto a pensamientos y acciones. Otro participante comenta lo siguiente al respecto:

“tienen muchas tablas a la hora de querer protestar, de no entrar en los temas que no son entrables, en donde no quieren poner atención, y eso hace que el objetivo al final se reduzca a lo que ellos quieran...[...] al final tampoco puedes entrar mucho más de donde te diga...” (entrevistado 4)

En el párrafo se critican los obstáculos más significativos con los que se encuentra el coach cuando acompaña al alto ejecutivo. El entrevistado cita cuestiones como la facilidad que muestran para el reproche, la acusación o el ocultamiento, de manera que implica un alto desafío para el coach, que ha de tener experiencia con altos ejecutivos, así como tener sobrados conocimientos y haber vivido situaciones parecidas.

Igualmente afirma que el objetivo no lo puede establecer el coach, lo que supone un límite en sus funciones originadas por la decisión y mandato de su cliente. Una superioridad producto de un estilo de liderazgo muchas veces impropio e improductivo, causado por un autoritarismo nocivo.

En definitiva, es evidente la gran diferencia que existe entre un alto ejecutivo y un mando intermedio. Considero que representan situaciones muy dificultosas para la profesión del coaching, especialmente perjudiciales si lo llevan a cabo coaches no experimentados.

En cuanto al problema que presentan los altos ejecutivos sobre la comunicación, un aspecto de la misma que han de cultivar según una participante es la escucha.

“...creo que hay una carencia a nivel de dirección de saber escuchar de verdad lo que pasa a tu equipo, lo que le piden...o lo que les está pasando, y que son los de abajo...” (entrevistada 1)

Una comunicación defectuosa comienza por la falta de escucha, de modo que el contacto personal es esencial, no sólo para que haya entendimiento, sino para ganar una mayor confianza.

La carencia comunicativa a nivel de la alta dirección empieza por la falta de escucha a los colaboradores o subordinados. La función del coach es ayudar a su cliente a establecer las condiciones adecuadas para resolver el problema comunicativo, de modo que no sólo se apoyen en las órdenes, sino que han de aprender a asistir a su equipo y delegar su toma de

decisiones, es decir, liderar sin imponer. Es una tarea difícil de lograr, puesto que los coaches han de cambiar unos hábitos muy arraigados, así como abrir su perspectiva o foco de visión y erradicar sus dudas, es decir, han de evitar ese sentimiento perjudicial al que alude el entrevistado diez, y que está provocado por el temor al posible éxito en el desarrollo profesional de su colaborador

Continuando con las necesidades del alto directivo, un participante alude a otro aspecto como es la toma de decisiones:

“...las necesidades que ellos tienen son más de cómo tomar decisiones muy complejas que afectan a muchas personas, y que eventualmente impactan en los resultados económicos de la compañía. Lo que necesitan es tener confianza para tomar ese tipo de decisiones, con lo que el enfoque del coaching es si cabe más personal que con el mando intermedio...” (entrevistado12)

Según el párrafo citado, el enfoque que tiene que hacer el coach con el alto ejecutivo ha de ser más personal, es decir, ha de centrarse en esas deficiencias personales que presentan. De modo que según el entrevistado, el coach ha de considerar más la problemática de su cliente como persona, es decir, esas habilidades soft que tiene que desarrollar. Asimismo, hace referencia al aumento de la confianza personal y de la autoestima. Esta confianza se origina desde el mantenimiento de una relación sana con sus colaboradores, donde ha de existir una comunicación eficiente, aparte de otras características ya señaladas como son saber delegar, escuchar, evitar dar órdenes, o tratar a sus colaboradores como personas relevantes en el desempeño de sus funciones. Por consiguiente, todas estas habilidades humanas van unidas a la responsabilidad que detenta el alto ejecutivo a la hora de tomar decisiones, y que son determinantes para la organización.

En definitiva, si el ejecutivo no recibe el apoyo y la confianza de su equipo, debido en parte a su escaso ofrecimiento, no podrá sentirse seguro sobre la estrategia adecuada que debe tomar, y por consiguiente, los resultados económicos de la compañía podrían ser muy negativos.

El mismo entrevistado comenta sus vivencias con los directivos en su faceta personal, una vez establecida la relación de confianza.

“..el proceso de coaching se convierte en un acto intimista con los directivos, es decir, es una verdadera puesta en desnudo de lo que siente, de sus angustias, de sus inquietudes, de sus necesidades...[...]...lo que las personas quieren es ser más felices [...]...desde el equilibrio de su vida personal y profesional...” (entrevistado 12)

Según su comentario, se deduce lo complicado que puede resultar para un coach llegar a tener la suficiente confianza con su cliente para que el proceso llegue a convertirse en un acto intimista. Cuando el coach rebasa esa barrera y descubre al ejecutivo como persona, se encuentra a un ser humano vulnerable que se siente sólo, que desconfía tanto de los demás como de las situaciones que ha de afrontar, y que pierde autoestima cuando no está seguro de sus acciones.

Para el entrevistado significa una verdadera puesta en desnudo de lo que siente, de modo que sus necesidades se basan en la búsqueda de su felicidad, cuya solución se traduce en conciliar armónicamente su vida profesional con la personal, a fin de sentirse bien con ellos mismos y, por ende, con su entorno.

La ayuda de un coach como guía o acompañante es de gran necesidad para ellos, ya que demandan además trabajar otros requisitos como los que comenta el siguiente entrevistado:

“...quieren trabajar la gestión del tiempo porque no ven crecer a sus hijos, y tienen que trabajarlo. A ver qué haces para gestionar tu tiempo en la oficina...[...]...al final estás trabajando la gestión del tiempo dentro de la empresa, pero influye porque alomejor estás trabajando todo eso para poder tener más vida personal” (entrevistado 9)

La gestión del tiempo es una necesidad básica para organizar la previsión de tareas a medio y largo plazo. No administrar adecuadamente el tiempo según las diferentes tareas puede implicar una prolongación innecesaria del tiempo del ejecutivo en su puesto de trabajo, con el consiguiente perjuicio en su vida personal. Se trata de que encuentre una estabilidad personal y profesional que comporte una satisfacción en estos dos niveles.

En resumen, para que la toma de decisiones se haga de forma segura o confiada y vaya acompañada de una motivación personal, la vida privada del ejecutivo ha de estar adecuadamente conectada con la profesional.

6.1.4 EL COACHEE: DEFINICIÓN Y CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

Definidas las necesidades del coachee, el coach comienza a determinar sus objetivos, bien directamente con su cliente o a través de una primera reunión tripartita a tres bandas, es decir, con su cliente y el representante de la organización. La fase de evaluación de estos objetivos es la de diagnóstico, donde, una vez reconocidos, pasan a consolidarse con un plan de acción. Sobre esta cuestión un participante describe lo siguiente:

“...la primera sesión, casi la segunda yo la dedico básicamente a buscar cuál es el objetivo y a aterrizarlo, y que sea medible, alcanzable, que sea retador, que se pueda medir en el tiempo, que sea específico y que pueda medirse [...]...les suele costar, es lo que más les suele costar, establecer el objetivo. Luego, el plan de acción es más fácil...”
(entrevistado 4)

Explorar el objetivo y establecerlo es lo que más le suele costar al coachee, ya que no es suficiente con definirlo, sino que muchas veces, según los coaches entrevistados, está camuflado en objetivos más pequeños y ciertos que sí se pueden alcanzar.

El entrevistado sigue el método SMART, es decir, un método para catalogar los objetivos. Estos se clasifican en medibles, alcanzables, retadores, medibles en el tiempo y específicos. Medible, porque se han de fijar los parámetros necesarios para alcanzar el objetivo. Alcanzable, porque permite llegar al ejecutivo con convicciones que le hacen pensar que se puede conseguir. Retador es el esfuerzo que cuesta alcanzar los objetivos. En el método SMART este objetivo se denominan realista, que está basado en la conciencia del coachee para lograrlo dentro de la realidad. La denominación de objetivo retador, según el entrevistado, denota ser desafiante y, si además es realista, permitiría alcanzarlo a través de una eficaz combinación de recursos y disponibilidad de tiempo. Respecto al tiempo, ha de haber unos plazos marcados. Y por último tiene que ser específico o concreto, es decir, que le permita al coach diseñar o elaborar un plan de acción. Para lograr los objetivos marcados, los entrevistados coinciden en lo siguiente:

“es importante que la persona practique...[...] en el momento que lo aplicas, por ejemplo, en temas relacionados con la comunicación, el resultado es inmediato ¿quiere decir que se ha consolidado esa mejora? no, pero ves que es posible. “Si aplico esto funciona, por tanto voy a seguir aplicándolo” (entrevistado 5)

Los objetivos específicos se ponen en práctica una vez diseñado el plan de acción. Con el ejercicio, según el entrevistado, el resultado puede ser instantáneo. De modo que implica, por una parte, una toma de conciencia del ejecutivo sobre la posibilidad de lograrlo y, por otra, un intento de cambiar los hábitos con el tiempo.

La necesidad de mejorar la comunicación es quizás uno de los objetivos más demandados, ya que la relación con el entorno es fundamental, de manera que supone un logro inminente, aunque no constante, ya que es a través de la práctica como puede el coachee fijarlo como hábito. Aun así, se pueden conseguir resultados una vez terminado el proceso de coaching, dado que implantar el hábito es un ejercicio a largo plazo.

De Haan (2008) investigó sobre los momentos críticos o cruciales que experimentan los coaches que tienen al menos ocho años de experiencia en su profesión, de modo que se refirió a esos momentos críticos en el momento en que ocurre un cambio positivo en el coachee. Por lo que llegó a la conclusión de que este cambio sucede porque existe una confianza suficiente entre las partes que permite que la percepción del coach “experto” realice bien su trabajo.

Este cambio positivo respecto al resultado de la acción emprendida por el coachee con motivo de su práctica, supondría, según el entrevistado, una motivación para seguir aplicándolo y poder afianzarlo con el tiempo. Por consiguiente, se deduce que estos resultados instantáneos logrados por el coachee constituyen también momentos motivadores para que tome conciencia de la posibilidad de cumplir objetivos más difíciles y largos de alcanzar en el tiempo, y para que se conviertan a la vez en retadores y desafiantes.

En definitiva, las mejoras suponen para el ejecutivo una motivación, elemento principal para seguir avanzando en el logro de sus objetivos, de manera que poco o poco pueda sentirlos suyos y comprobar las ventajas que le reporta.

Para el siguiente participante hay también objetivos que se pueden conseguir a corto plazo, aunque son pocos:

“hay algunas cosas que se pueden gestionar en el corto plazo, y sí que produce efectos...sólo se produce si el coachee está realmente convencido, pero está claro que estamos hablando de carreras profesionales...[...].el objetivo no es tanto aquí y ahora...sino sobre todo en el mañana...” (entrevistado 13)

Es fundamental el convencimiento del coachee así como el compromiso con sus objetivos, con la finalidad de poner en práctica el plan de acción determinado por su coach y comprobar los efectos en el corto plazo. Tal como indica el entrevistado, el ejecutivo tiene unas metas futuras que no se pueden apreciar al momento, ya que requieren tiempo para lograrse. Los objetivos pueden tratar sobre su desarrollo profesional o sobre un cambio de estrategia en la organización, entre otros.

Tras el proceso de coaching, y durante los siguientes años, los altos directivos han de acumular los beneficios de su práctica y los cambios correspondientes para consolidarlos y convertirlos en hábitos. Así lo comenta un participante:

“...tienen que modificar ellos muchísimos más hábitos y comportamientos que están instaurados en su forma de actuar, y en su forma de ver el mundo, para conseguir resultados diferentes [...]...cuesta más porque no hay un tema muy concreto en el que trabajar...los procesos son mucho más complejos...” (entrevistado 8)

Tal como indica el entrevistado, estos procesos son muchos más complejos.

Se supone que no se trata de temas específicos, sino que abarcan dificultades a la hora de definir los objetivos para convertirlos en acciones realizables y alcanzables. De modo que se requiere de cambios en hábitos y comportamientos que son muy complicados de lograr, y más aún cuando los ejecutivos tienen implantados hábitos inadecuados desde largo tiempo atrás. Suelen ser por ejemplo malas habilidades sociales, incapacidades para delegar, falta de escucha o un mal uso de la autoridad, entre otros.

S considera que el coach ha de tener la suficiente experiencia y habilidad para saber afrontar estos difíciles retos, por lo que ha de acompañar a su cliente como experto, para que en base a una relación de calidad, compromiso, confianza y motivación suficiente, el coachee pueda desarrollar sus habilidades eficazmente y constituir las a largo plazo de forma segura en sus costumbres.

En el siguiente apartado se analiza la parte esencial para que exista un buen funcionamiento del proceso, y que es la relación entre el coach y el coachee. Relación que surge en el mismo momento en que entran en “sintonía” o rapport, y que a través de la confianza y confidencialidad entre las partes, se puede materializar a través de la consecución de un compromiso.

6.2 LA RELACIÓN

6.2.1 EL RAPPORT

Representa un elemento determinante en el coaching, que surge en el comienzo de la relación cuando coach-coachee se encuentran por primera vez. Los coaches entrevistados se refieren a ella porque constituye la génesis de su trabajo, es decir, el momento determinante de donde parte lo que será la relación de coaching. Esta relación entre las partes abarca otros factores también esenciales, que comentaré más adelante, para que el objetivo marcado por el coachee se cumpla. Por consiguiente, desde la primera sesión se pone en juego este trascendental factor al que los investigados llaman “química”. Se interpreta que lo denominan así porque define más directamente la armonía o conexión entre las partes. Así lo describe una participante:

“...es muy importante que esa química exista, muy importante, porque un coach no puede estar en un proceso de coaching luchando porque se dé esa química, esa química tiene que fluir con naturalidad” (entrevistada 3)

En este párrafo la participante hace hincapié en lo trascendental que es el rapport para el proceso, ya que significa el sostén del vínculo que empieza a crearse para que se desarrolle adecuadamente. Además, menciona que “esa química tiene que fluir con naturalidad”, es decir, no se puede imponer, sino que ha de brotar por sí sola y de forma espontánea. Por consiguiente, considera que es necesaria para que la relación empiece a funcionar. Otro participante lo aclara también:

“...para mí la primera sesión es, y así se llama en el ámbito del coaching, una sesión de química, es una sesión de química. Es clave porque si pasamos de ahí, el proceso va a continuar...” (entrevistado 12)

Evidencia lo esencial que es el rapport para que el proceso continúe, dado que es lo primero que debe aparecer en un proceso de coaching, desde esa sesión inicial. Todos los participantes coinciden en que es imprescindible para que se ponga en funcionamiento el proceso, y que depende exclusivamente del coachee.

“...sí les pido a las personas que acompaño que lógicamente tengan en cuenta este grado de química conmigo en esos primeros lances del proceso de coaching [...] si la

química se produce más del cliente hacia su coach que desde mí hacia mi cliente, yo no tengo experiencias en la que haya descalificado una relación con un cliente porque acepto y me adapto absolutamente...” (entrevistado 12)

El coach advierte de antemano a sus coachees que presten atención al grado de “química” que tienen con él, es decir, les transmite la importancia que posee este factor tan determinante desde el arranque del proceso. Acuerda, en definitiva, hacerlos emocionalmente más juiciosos, como si de un toque de atención se tratara, para que de esta forma el proceso no se bloquee ni resulte mermado e infructuoso.

Supone por tanto, un intento del coach desde el primer momento de realizar bien su función, ya que es consciente de la dificultad posterior que la falta de rapport puede producir en la relación de coaching. Y va más allá, cuando explica que no tiene por qué ser mutuo o recíproco, es más, si no se produce del coach hacia el coachee, no significa un obstáculo para la relación, ya que lo acepta y se adapta plenamente. Esta consideración muestra una cualidad que ha de tener el coach en el proceso, que es la flexibilidad o amoldamiento total al coachee. El coach ha de acomodarse y adaptarse a la personalidad, ideas o pensamientos de su cliente, aun cuando no esté de acuerdo ni se sienta cómodo con el proceso.

Otra observación a señalar es que el concepto de “química” que surge entre dos personas, no tiene semejanza alguna con el coaching ejecutivo, ya que para esta situación “la química” no se crea de forma mutua entre las partes, sino que debe producirse sólo en el coachee con la ayuda de su coach. Esto demuestra la importancia que tiene para el coach realizar correctamente su función, que ha de ser neutral o imparcial durante todo el proceso y que, además, no ha de juzgar. Otro coach constata también esa necesidad de adaptación:

“...el coach profesional tiene que intentar adaptarse a la persona que tiene enfrente, no al revés. Entonces la falta de química suele más bien venir por parte del coachee...” (entrevistado 2)

¿Pero qué ocurre cuando existe “esa falta de química” por parte del coachee? ¿Cómo ha de actuar el coach? Según un participante, existe un elemento que guía la relación de coaching cuando se establece el rapport, y que se llama confianza. Si el rapport fracasa, el coach no podrá generar confianza y la relación fallará.

“puede fallar ese, ese hilo..ese hilo..que en parte es un hilo visual. Tiene mucho de visual [...] si no se consigue esa conexión visual, algo está fallando. Eso lleva a generar una no confianza. Si no se genera confianza por una de las dos partes o por las dos, el proceso va a ir mal” (entrevistado 5)

El entrevistado asemeja el rapport con un hilo visual. Símil que expresa la esencia del término, ya que consiste en el sentido de la visión, y que tiene que ver con la psicología de la emoción humana. De manera que, o existe esa “conexión visual”, o de lo contrario no se podrá generar un clima de confianza entre ambos y, por consiguiente, no se creará la relación de coaching.

El discurso de los coaches se reduce a la necesidad que supone el rapport para que la relación empiece a funcionar. Si desaparece ese “hilo visual” por parte del coachee, del que depende totalmente la puesta en marcha del vínculo que se pretende crear, habrá un impedimento decisivo que abortará la relación de coaching. Este análisis corresponde con lo que plantea Marshall (2006)⁴⁵ cuando señala que la importancia de la relación coach-coachee en el proceso de coaching se manifiesta cuando se examinan las causas de un final precipitado o de otras rupturas que se pueden dar en el proceso, cuyas causas incluyen una confianza inadecuada y una falta de rapport. Lo que explica que es un hecho indiscutible la necesidad de que el rapport surja entre las partes, para que la relación se pueda iniciar y siga su curso. La confianza, otro de los elementos determinantes para evitar la ruptura de la relación, que explico también en este apartado, aparecería posteriormente.

El coach no puede fallar en su cometido, es decir, ha de ser ante todo flexible y se ha de adaptar completamente a su cliente, ya que si fracasa, recae en él toda la responsabilidad debido a su incompetencia. Si el coachee no conecta con él, y es hábil, puede suceder lo siguiente:

“Cuando esa química no funciona, lo mejor es que te retires y no empeñarte, entonces en esos casos lo mejor es decirle: “oye, no hay una química o no estamos en una química, no es tu problema, es el mío, que no estoy llegando a ti, vamos a poner otro coach”...” (entrevistado 8)

⁴⁵ Citado en Peterson (2011)

En estos casos, tal como señala el entrevistado, si el rapport falla hay que “tirar la toalla” y dar por concluido el proceso sin ni siquiera haberlo iniciado. Es una decisión difícil de tomar para cualquier coach, puesto que significa un fracaso sin haber comenzado el proceso. Por consiguiente, el coach se ha de atribuir el problema por mala conexión o “falta de hilo visual” de su cliente y buscar como solución ceder el proceso a otro coach.

Se considera, según lo mencionado por el participante, que estas acciones deben estar dentro del código normativo o ético de cada coach, ya que pueden deberse a resultados de fracasos anteriores, cuyo origen pudo haber sido un posible “empeño” u obstinación en estimar una posible mejora del rapport y, por ende, del funcionamiento de la relación. Por tanto, su decisión forma parte de su profesionalidad y de su saber experto.

¿Y qué pasa si existe rapport? Los siguientes participantes lo explican de este modo:

“...es donde se decide, donde se establecen las bases fundamentales de esa relación, no del proceso, sino de la relación” (entrevistada 3)

“...si existe esta química, se establecen ya otra serie de acuerdos, acuerdos que necesitan estar presentes siempre en la relación de coaching, todos ellos claves para garantizar exclusivamente el éxito del proceso [...] el acuerdo de confidencialidad” (entrevistado 12)

La entrevistada tres da por hecho que con la “química” se establecen los fundamentos de la relación, es decir, constituye el cimiento indispensable para que se establezca el vínculo y todo lo que implica. Asimismo, enfatiza que su implicación representa sólo la relación entre las partes, no el procedimiento interventivo. Por consiguiente, el rapport significa el comienzo de una relación en la que el coachee emite su consentimiento o no de aceptación hacia su coach, en el cual entran en juego la estructura de sus “bases fundamentales”.

El participante doce aclara que “esas bases fundamentales” son “acuerdos que deben estar presentes en la relación de coaching” y pone como ejemplo el acuerdo de confidencialidad, otro factor determinante en el establecimiento de la relación que, según señala, asegura junto con los otros elementos, “el éxito del proceso”. En consecuencia, da por hecho que con todos estos conciertos se asegura que el proceso va a tener un resultado eficiente.

De acuerdo con este análisis, está claro que hace falta el rapport para que la relación empiece a funcionar y se puedan establecer las bases fundamentales de la relación, de modo que a partir de ahí se pueda crear una confidencialidad entre las partes para que la

relación evolucione. Aun así, el hecho de que sea un elemento clave para que surja la relación no garantiza por sí misma una relación favorable, y si junto con la empatía, confianza, compromiso y confidencialidad así fuera, tampoco constituiría una garantía para la eficacia de la intervención y el éxito del proceso. Estas cuestiones se analizan en los siguientes subapartados.

6.2.2 LA EMPATÍA

La empatía como competencia emocional es junto con el rapport otro elemento fundamental de la relación. A diferencia del rapport, el coach no ha de adaptarse al coachee ni depende íntegramente de su “conexión visual”, sino que al igual que pasa con la escucha activa, ha de desplegar toda su destreza para captar las emociones y necesidades de su cliente, con el fin de que se pueda sincerar y, por ende, confiarse a él. Un participante comenta su experiencia:

“...es una obligación tuya como coach, tú tienes que tener la capacidad más que desarrollada de empatía, de escucha empática para empezar a trabajar con el coachee, que empieces a conocerle y a estudiarle [...] tienes que tener la capacidad para que la persona en un momento dado te cuente cosas, que comparta cosas contigo...”

(entrevistado 10)

Es importante señalar que el rol del coach es primordial debido a que recae sobre él toda la responsabilidad para el buen funcionamiento de la relación. “Es una obligación suya”, y como buen profesional, supone una competencia que tiene que cumplir en ese primer contacto con su cliente. Una capacidad que tiene como propósito la apertura del coachee, tal como lo indica el entrevistado con la expresión: “que comparta cosas contigo”.

La intención del coach es conseguirlo mediante la escucha u observación, con el objeto de percatarse y entender la situación de su cliente. Así lo constata cuando indica que hay que empezar a conocerle y a estudiarle. Esto le va a permitir comprenderle mejor, que se comunique más y comience a generar un clima de confianza. La empatía es mayor si el coachee confía en que su coach no va a compartir esos problemas o cuestiones con otros de la organización.

Un participante considera que hay que profundizar más en su situación personal:

“...a mí siempre me gusta entender cuál es la situación personal de la persona, cuál es la persona, cómo lo está viviendo, qué problemas tiene, qué le pasa, qué siente [...] estás metiéndote en el pellejo de él porque el cliente se abre a ti, te da su confianza, te cuenta su vida...” (entrevistado 6)

El coach trata de profundizar en lo más hondo de su cliente, de tal forma que cuando éste se descubre libremente contando su vida, es cuando empiezan a entenderse, a congeniar, a crear ese clima de confianza tan necesario para la relación.

El coach se mete “en el pellejo de su cliente” para que confíe plenamente en él. Aunque esta situación ocurre siempre y cuando el coachee acepte el proceso y esté conforme con someterse a él. Pero ¿Cómo desempeña el coach su papel para conseguirlo? ¿Qué técnicas o conocimientos emplea para empatizar con su cliente a esos niveles? Dos entrevistados lo reseñan de la siguiente forma:

“...sé muy bien lo que están viviendo dentro de la empresa, qué experiencias quieren desarrollar, o qué problemas tienen con sus colaboradores, sus iguales o sus superiores [...] va a ver que empatizo muy bien con él porque, si no he vivido algo parecido, he vivido lo mismo” (entrevistado 9)

“...empatizar no es simpatizar, es ser capaz de escuchar los juicios que te está transmitiendo. Claro, eso se consigue, yo creo, o mi creencia es, en base a dos cosas: uno, en que estoy hablando su mismo argot, y dos, que tengo una experiencia profesional detrás” (entrevistado 8)

Los dos entrevistados coinciden en la importancia de lo que significa haber vivido o pasado por situaciones iguales o parecidas a su cliente. De modo que poseer un bagaje profesional a nivel ejecutivo, liderando o dirigiendo equipos, con las consiguientes experiencias positivas o negativas vividas dentro del contexto organizacional donde ha trabajado el coach, lo dota de un mayor entendimiento y una mayor empatía a la hora de empatizar con su cliente. Así lo confirma el entrevistado ocho cuando señala esa necesidad de “hablar su mismo argot”, es decir, de posicionarse en un mismo contexto profesional para compartir su práctica en el día a día con los otros de la organización. Dicho de otro modo, vivir sus dificultades, obstáculos o proyectos futuros usando su misma jerga, para ponerse en su lugar y poder crear un contexto o ambiente positivo que vaya afianzando la relación y generando la suficiente confianza, para conducir eficazmente el proceso. Esto es debido a que, de entre los requisitos que demandan los coachees, según Gray et al (2011), uno de los aspectos que ayudan a predecir su compromiso para dar o no continuidad al proceso, es

la importancia que le dan tanto a su conocimiento como a su experiencia temática y contextual en organizaciones. Por consiguiente, los dos entrevistados conocen lo esencial que resulta tener un buen bagaje profesional.

“tu podrás estar más o menos de acuerdo con lo que te plantea una persona, pero debes entenderlo, comprenderlo, saber interpretar desde qué presupuestos, con qué filtro te está hablando, qué hay detrás de lo que te está contando. Y es fundamental junto con saber generar confianza” (entrevistado 5)

El entendimiento y la comprensión son los procedimientos para alcanzar la empatía, y por ende, la confianza (factor vital de la relación). Estos elementos implican tener la suficiente habilidad para permitirle analizar bien a su cliente, con el propósito de identificar sus necesidades y generar confianza. Ianiro, Schermuly & Kauffeld (2013) investigaron el elemento conformidad del coachee a través de unos estudios realizados a treinta y tres parejas de coaches-coachees, llegando a la conclusión que los aspectos fundamentales para los coachees en una relación de apoyo son la cercanía, la empatía, la comprensión y la cordialidad o simpatía. Elementos que para los entrevistados son fundamentales para generar ese clima de confianza favorable que persiguen, así como un compromiso para que el proceso pueda concluir con éxito. Pero ¿qué pasa cuando la empatía falla? ¿Cuando el coach no habla el mismo argot de su cliente, y por consiguiente no está a la altura para desempeñar bien su función? Un participante explica su situación:

“normalmente el coachee se da cuenta [...] ...“mira, esta persona no sabe dónde estoy... entonces mira, no quiero que me traigan un coach que no conoce mi mundo”...”
(entrevistado 10)

Se considera que el coach en esta situación no responde de acuerdo a su rol o experiencia, ya que cuando un coachee se percató que está fallando por cualquier razón, en seguida lo rechaza y, en consecuencia, se opone a seguir la relación de coaching. Aun así, si el coach continúa, fracasará la comunicación, entendimiento y confianza, y el proceso tendrá un nefasto final. El coach en estas condiciones no está preparado para ejercer su profesión y tampoco es el indicado para dedicarse a ella.

La empatía representa por tanto un aspecto que todo coach debe poseer, sobre todo, intrínsecamente, ya que se produce al inicio de la relación y representa un factor indispensable

para la correcta evolución de la relación. También puede ocurrir que el coach tenga un exceso de empatía y el proceso peligre igualmente. Así lo explica un participante:

“...yo he cortado algún proceso de coaching porque he visto una empatía fuera de lo común, más allá de, de una relación profesional con, con alguna persona, de tal manera que, que creo que eso podría estar contaminando el proceso” (entrevistado 12)

En este caso no se trata de una incapacidad del coach para hacer frente a su desempeño, sino de una habilidad que se sale de lo usual, de lo que significa una relación de coaching y, que, por consiguiente, al sobrepasar la norma, pone en peligro el proceso de coaching. Como consecuencia, puede haber un exceso de confianza, y si sucede, el entrevistado señala que prefiere parar el proceso, ya que podría degenerar en otro tipo de proceso que no tenga nada que ver con el coaching ejecutivo.

El participante lo denomina proceso contaminado, puesto que la relación no sería profesional, sino más hermanada o compenetrada, y donde la función del coach acabaría por desvirtuarse, ya que dejaría de ser neutra u objetiva. En consecuencia, el coach terminaría por convertirse en un consejero, condicionado completamente por los requerimientos de su cliente.

La empatía, en definitiva, crea un clima de apertura del coachee que le permite avanzar hacia un contexto de confianza necesario para ir afianzando la relación. Aun así, constituye el principio de un largo camino que ha de recorrer el coach acompañando a su cliente, y que de ningún modo condiciona un final exitoso. Así lo señala otro participante:

“tú puedes tener una gran empatía con una persona y sin embargo no aportarle nada [...] son recursos necesarios, pero no suficientes [...] ni la generación de confianza, ni la empatía generada son unos factores críticos de éxito...” (entrevistado 7)

El entrevistado no considera que se pueda llegar a la eficacia del proceso a través de una buena empatía o un buen clima de confianza, ya que no los considera factores determinantes. En todo caso, sí los estima indispensables para generar una relación de calidad. Peterson (2011) afirma que la relación de coaching sí puede ser un vehículo de cambio para los coachees, aunque enfatiza que a pesar de ser un requisito para el proceso de coaching, no supone una condición suficiente para que tenga un efecto significativo en el desarrollo del ejecutivo. De modo que coincide con lo que plantea el entrevistado en cuanto a los recursos empatía y confianza de la relación. Pero existen más recursos que ayudan a

la consolidación de la relación, como son la confidencialidad y el compromiso, que analizo en los siguientes subapartados.

A continuación se examina el factor confianza, que representa el conjunto de todos estos componentes en los que se apoya el coach para que la relación de coaching pueda manifestarse y consolidarse.

6.2.3 LA CONFIANZA

Lograr un contexto de confianza en la relación de coaching supone un reto por parte del coach (tal como analicé en el apartado sobre su función o cometido), por lo que constituye un gran desafío para conseguir que la relación funcione, y por ende, el proceso de coaching. El clima de confianza, según el discurso de los coaches, no se consigue inmediatamente, sino que requiere tiempo. Un participante lo explica así:

“...cuando ya ves que has ganado confianza, cuando ves que la otra persona te da el rol de coach [...] ahí es cuando la relación empieza a funcionar, y eso puede ser el primer día, o puede ser al cabo de la segunda o tercera sesión [...] mientras no se haya generado la confianza, el proceso no funciona...” (entrevistado 2)

No existe en consecuencia un límite de sesiones para que el coach logre un clima de confianza, aunque es evidente que tiene que ser al comienzo del proceso para que la relación funcione. En caso contrario se bloquearía el proceso, o terminaría en fracaso. Pero ¿de qué depende que el coach consiga la confianza en la relación y que su coachee le dé el rol de coach? Dos participantes lo explican:

“...que el coach se gane la confianza del coachee no es gratuito, no es inmediato, suele llevar cierto tiempo, y depende de la profesionalidad y de la integridad que el coach demuestre al coachee, y realmente del, del grado de compromiso que tenga en demostrarle su capacidad de avanzar” (entrevistado 13)

“...las tres patas de la confianza son, tú confías en alguien que le reconoces que tiene experiencia en algo, confías en alguien que le avalas esa experiencia en que actúa de una manera coherente entre lo que dice y lo que hace y luego, que es sincero...”
(entrevistado 8)

Del discurso de los entrevistados se deduce que el coach ha de tener suficiente experiencia profesional para desempeñar eficazmente su tarea. Además, ha de demostrar honradez o franqueza en su actos, ser empático, íntegro, coherente o congruente en sus acciones, garantizar confidencialidad, y además, claro en su actitud tanto de palabra como de hecho para acometer adecuadamente su función. Todos estos elementos, la profesionalidad, la sinceridad, la coherencia y el compromiso, son necesarios en el coach para alcanzar un contexto de confianza donde el coachee se sienta seguro, y donde se pueda establecer una relación de calidad que avance positivamente. Para generar confianza, el coachee tiene que percibir todos estos componentes en su coach.

Supone un reto ganarla, de manera que el coach ha de poner en juego su destreza y experiencia en conseguirla. Un participante explica su procedimiento para ganarse la confianza de su coachee:

“la fase dos es la de diagnóstico, entonces, lo primero que hago con un cliente, lo primero es que me cuente su vida de una manera estructurada. Yo le pido que haga una línea de vida con los picos y bajadas. Me sirve para generar confianza, rapport con esa persona para que se empiece a abrir. Yo también me pongo ahí, le cuento quién soy. Esa es la reunión más larga, pueden ser cuatro horas” (entrevistado 15)

Con el fin de demostrar la profesionalidad, sinceridad, coherencia y compromiso, a la que luden los entrevistados ocho y trece, para ayudar al coachee es preciso que se establezca primero un rapport o simpatía entre las partes, de forma que derive en una participación mutua sobre conocimientos, valores o conductas de ambos. Razón por la cual el entrevistado quince considera apropiado tener una sesión extensa en tiempo, cuyo objetivo es fomentar la comunicación a través de un relato detallado y ordenado de la biografía del coachee. Por consiguiente, la escucha activa del coach junto con el relato personal de su cliente, afianzan el rapport y ayudan a generar un clima de confianza que pasa a constituir una parte importante de los recursos que utiliza en su pericia o experiencia, a fin de crear un entorno seguro, franco, abierto y confiable.

Es de destacar que el entrevistado hable sobre él, cuando se supone que debe hacer de espejo de su cliente y conocerlo a través del cuestionamiento. Observo que se trata de un recurso del coach para establecer una comunicación de apertura y conocimiento de su cliente, que le ayude a generar esa confianza. De manera que resulta muy útil esta sesión de recogida de información durante la fase dos de diagnóstico o evaluación de los objetivos,

que transcurre desde la segunda o tercera sesión (analizado en el apartado de intervención), y donde se profundiza sobre la vida del cliente, con el propósito de conocerle mejor y estudiarle en sus fortalezas y debilidades para definir los objetivos con los que trabajar.

En definitiva, se deduce que cada coach tiene su propia metodología para ganarse a su cliente. Una metodología que está en línea con el enfoque aplicado por el coach, y adaptado a sus necesidades.

Como resultado de todo lo dicho, la confianza no se adquiere en la primera sesión, sino que se va consolidando a lo largo de las sesiones de coaching, a fin de crear una relación de calidad que permita al coach lograr realizar adecuadamente su papel ¿Pero qué es lo que pretende conseguir en ese clima de confianza? Dos entrevistados lo explican de la siguiente manera:

“necesito crear un clima de confianza absoluto, si no, no se consigue nada. Más que nada para que la persona se abra y te cuente. Sí, porque muchas veces detrás de una situación, de un proceso, el coaching pues por cualquier tema, a lo mejor, por debajo hay otras situaciones que no salen a la luz....a lo mejor la persona no es consciente, pero si le haces reflexionar lo mismo sí...entonces eso solo lo puedes sacar con confianza, sino no” (entrevistado 9)

“con un contexto de confianza, lo que se trata de conseguir al final es de que se hagan vulnerables, es decir, tratar de que ellos descubran cuáles son sus oportunidades de mejora...es muchísimo más fácil porque se abren a contar qué es lo que ellos viven” (entrevistado 4)

El entrevistado nueve insiste en que el clima de confianza debe de ser completo, es decir, que el coachee debe confiar plenamente en su coach, con el objetivo de que le ponga en conocimiento todas las circunstancias en las que siente necesidad de cambio y le ayude a descubrir nuevas opciones para su desarrollo. Sin esa confianza absoluta el coachee podría sentirse amenazado, evaluado o juzgado y, por ende, no sacar a la luz, como indica el entrevistado, esas cuestiones de las que no era consciente o sobre las que no había reflexionado. Por consiguiente, es la confianza la que permite desenmarañar todos los conflictos internos del coachee.

Por otra parte, el entrevistado cuatro en línea con lo comentado, señala que, gracias a la confianza, el coachee se desprende de toda la coraza o defensa que cubre sus debilidades, a fin de que se desembarace de aquello que le bloquea o impide evolucionar, de modo que pueda descubrir las áreas en las que necesita mejorar.

En consecuencia, y tal como coinciden todos los investigados, la confianza es un elemento de la relación imprescindible para que se inicie un proceso de coaching, por lo que supone un reto esencial para el coach, con el objetivo de que su cliente se comprometa con el proceso. En conclusión, se deduce que relación coach-coachee es considerada como el componente más crítico del proceso por el papel tan determinante que juega en su eficacia, de manera que elementos tan fundamentales como la confianza y el entendimiento o comunicación entre las partes, intervienen de manera positiva en el afianzamiento de una relación de calidad.

A veces ocurre que la función del coach falla, y no se establece o genera un clima de confianza. Un entrevistado comenta las consecuencias.

“si no se cimienta bien esa confianza ¿qué es lo que ocurre?, las sesiones de coaching acaban derivando hacia el cinismo. Eso es veneno para un proceso de coaching, veneno” (entrevistado 7)

No establecer un clima de confianza, implica una situación en la que el coach fracasa por una falta de rapport, su nefasta función como profesional o porque el coachee no lo acepta por someterse al proceso en contra de su voluntad.

Según el participante, si la relación continuase, se convertiría en una relación falsa donde la mentira prevalecería. Como consecuencia de esta fingida relación, la expresión “es veneno para el proceso”, manifiesta el grave perjuicio que puede ocasionar con la consecuente deriva hacia el fracaso.

En otras ocasiones sucede que el coach se encuentra con un cliente que, aunque no se somete al proceso de forma obligada, se muestra bastante escéptico y reacio. Estos clientes suelen ser altos directivos, que requieren de un coach experto que sea capaz de romper sus barreras, y de conseguir su aceptación a través de la confianza.

“en ciertos niveles no es fácil, ya casi lo saben todo, ya casi les molesta que les vayas a decir algo... [...] les cuesta un montón, pero también es cierto que una vez traspasas esa frontera se abren en canal porque suelen tener poco entorno en el que confiar [...]... pero no suele ser lo normal, llegado a un nivel hacia arriba ya no” (entrevistado 4)

El entrevistado expresa la dificultad y casi inviabilidad que presentan los altos ejecutivos que se acogen a un proceso de coaching. Son inconvenientes o contrariedades que suceden desde el mismo comienzo, por razones que la mayoría de las veces están relacionadas con su ego, y por su imposición o dominio sobre la metodología o procedimiento establecido por el coach. Tal como señala en el párrafo, “les molesta que les vayas a decir algo”. Son situaciones tensas que los coaches tienen que afrontar, y en las que tienen que demostrar un conocimiento experto para desafiar el escepticismo del alto ejecutivo y lograr interpretar sus requerimientos.

El objetivo es conseguir un clima de confianza que le permita al coachee sincerarse, a pesar de la desconfianza y aislamiento con su entorno, y creer en su coach. Análisis que se corresponde con Saporito (1996), cuando indica que el trabajo de los coaches consultores ha de estar ligado íntimamente a las realidades del negocio del coachee, siendo necesario que vaya más del escepticismo o desconfianza que a veces muestran para que pueda tratar de entender sus exigencias y demandas. Este autor sí que ve posible una relación viable y de calidad con el alto ejecutivo, siempre y cuando el coach sea experto. Una vez conseguida la confianza y conformidad, el coachee ha de comprometerse con sus objetivos, cuestión que se analiza a continuación.

6.2.4 EL COMPROMISO

El término compromiso sugiere una obligación contraída o responsabilidad aceptada a través de un acuerdo entre las partes, en la que se requiere una actitud proactiva y un plan de acción. Es deber y responsabilidad del coach ayudar a crear ese compromiso. Un participante se lo aclara a su cliente:

“como coach tienes un compromiso muy fuerte también de decir: “cuando yo me siento contigo en un proceso de coaching, tengo que tener claro que estoy aquí para que tú consigas tu reto, no para mayor gloria mía”...” (entrevistado 8)

El compromiso que tiene que adquirir el coach a fin de que su cliente se someta al proceso es, según el entrevistado, primordial. Su papel como profesional del proceso de coaching le obliga a responsabilizarse de su cliente para que consiga el reto, haciéndoselo saber, ya que su deber como coach es entregarle su ayuda para que logre sus desafíos. Otro participante lo constata:

“le digo: ”yo me voy a comprometer con tu compromiso, o sea, yo con tus compromisos a muerte, pero con tus objetivos tú [...] cuando le hagas ver eso, claramente el tío se abre...le vas a hacer que aumente su compromiso, y si eso cambia, cambia su eficacia...cambian sus objetivos” (entrevistado 14)

El coachee ha de conseguir el reto no sólo con su compromiso, sino también con el del coach, a través de su apoyo, empatía, confianza, escucha y respeto, entre otros aspectos. Cuando el entrevistado menciona la expresión “yo con tus compromisos a muerte”, refleja ese deber que tiene con su cliente de responsabilizarlo desde el principio para que acometa sus obligaciones y se involucre. No se trata de que modifique sólo su conducta, sino también la relación con su entorno, con el objetivo de adquirir nuevos comportamientos. El coach quiere concienciarlo tanto de sus competencias como de sus deber de conseguir retos. Por consiguiente, es obligación del coach hacérselo saber, tener habilidad o pericia para que confíe, se comprometa y, en consecuencia, continuar con el proceso de forma productiva para el logro de sus objetivos. Objetivos que dependen del coachee, y cuyo compromiso es esencial para que el proceso tenga éxito.

“si de verdad mi cliente tiene los objetivos bien identificados, yo le pido el compromiso de aquellas cosas a las que se comprometa, que las haga, y si no, le propongo interrumpir el proceso” (entrevistado 13)

La identificación de objetivos a veces la determina el cliente o la organización, y otras veces se hace conjuntamente con la ayuda del coach, quien requiere del compromiso de su coachee para que la relación y el proceso sigan su curso. En caso contrario, es responsabilidad del coach decidir cómo proceder.

El entrevistado trece tiene claro interrumpir el proceso debido a la falta de compromiso del coachee, que evidencia el fracaso al que se ve abocado el proceso de coaching ejecutivo. En consecuencia, es de suma importancia la consecución del compromiso en la relación para que se se pueda producir la eficacia en la intervención. Un participante señala lo siguiente:

“la tarea más importante es que los compromisos de actuaciones que tenga en la sesión los ponga en práctica, porque están completamente ligados al objetivo que se quiere conseguir...” (entrevistado 2)

En definitiva, primero se ha de crear la confianza, para después construir un compromiso que permita poner en práctica las acciones que han acordado las partes, y que están referidas a los objetivos que el coachee quiere cumplir. Pero ¿por qué falla el compromiso?

“...la falta de compromiso normalmente tiene que ver con una falta de motivación, y la falta de motivación a veces tiene que ver con que el coach no ha sido capaz de acompañar a su cliente para que identifique las verdaderas razones por las que quiere trabajar en el proceso de coaching” (entrevistado 12)

La función que realiza el coach con su cliente es transcendental desde un primer momento. Ya no sólo es el rapport, la empatía y la confianza, sino que entran en juego otra serie de elementos que, para Jowett et al (2012), significan la materialización del compromiso que define como una colaboración de desarrollo cuya pretensión es la cercanía, durabilidad, disponibilidad y motivación. Por consiguiente, la premisa del entrevistado cuando señala que la falta de compromiso tiene que ver normalmente con una falta de motivación, evidencia una causa significativa de ausencia de compromiso por parte del coachee, atribuida a la mala función desarrollada por el coach y a su incapacidad para determinar sus necesidades o requerimientos.

Según los entrevistados, el coach percibe esa falta de compromiso cuando utilizan excusas o se justifican con razones falsas. Un participante lo corrobora atribuyendo al coachee la responsabilidad de sus actuaciones, pero que, a diferencia del participante doce, elude el cometido u obligación del coach, que es asimismo determinante para el buen desenlace del proceso:

“al final el trabajo no sólo es del coach, es fundamentalmente del coachee, y el trabajo del coachee se basa en su compromiso con su crecimiento y desarrollo profesional. Si tú quieres crecer, te vas a dedicar a ello, y vas a hacer lo que tengas que hacer y si no, pues encontrarás todo tipo de excusas, ¿no?” (entrevistado 13)

El trabajo u obligación, aunque sea fundamentalmente del coachee, se considera que obedece al saber experto del coach que debe primero establecer una sólida relación entre las partes. La observación del entrevistado se diferencia de lo señalado por Peterson (2011), al considerar que la función del coach experto y su proyección positiva en el coachee, pueden ser determinantes para construir un compromiso que se ha de apoyar esencialmente en una confianza y comprensión entre ambos.

6.2.5 LA CONFIDENCIALIDAD

Representa un elemento muy considerado por el coach, ya que la seguridad que tiene el coachee de que la información revelada no va a ser accesible a ninguna otra persona, significa confianza en la relación y, por tanto, garantía de éxito para llevar a cabo el proceso.

Todos los entrevistados admiten la importancia de la confidencialidad, ya que su función ante los temas que tratan con sus clientes es ante todo objetiva y confidencial, de modo que significa una llave de acceso para la generación de un adecuado clima de confianza entre ambas partes, y en consecuencia, una posible conformidad y aceptación del proceso por parte del coachee. El siguiente participante lo corrobora:

“...la persona que acompaño tiene que saber que esto es sumamente confidencial, aunque no sea un alto directivo, aunque sea un mando intermedio, necesita saber que los contenidos de las conversaciones de coaching no van a salir de allí. La empresa va a saber cuántas sesiones hacemos por un tema puramente logístico, nos tienen que pagar, ¿no?, pero no el contenido de la sesiones, la confidencialidad forma parte de ese acuerdo y es un elemento clave” (entrevistado 12)

La necesidad imperante y obligatoria de conocimiento del coachee sobre el elemento confidencialidad supone para el entrevistado un aspecto clave que ha de entender plenamente su cliente. La confidencialidad forma parte del acuerdo, de modo que se ha de firmar un contrato entre la organización, el cliente y el coach que se compromete a proporcionar los servicios de coaching al cliente. Ambos, a partir de ese momento, adquieren unas responsabilidades en el proceso. Asimismo, hay una programación sobre el precio, número de sesiones y duración de las mismas, a excepción del contenido o temas que se van a tratar, ya que la información que se maneje durante las sesiones o “los contenidos de las conversaciones”, como señala el entrevistado, no va a salir de allí.

Por consiguiente, la confidencialidad forma parte de ese acuerdo donde el coach está conforme en no divulgar la información otorgada por su cliente sin su consentimiento, de manera que la prioridad que le atribuye el coach es absoluta.

“a la confidencialidad le damos mucho interés, mucha importancia. Por supuesto si con un cliente no queda muy claro que esto va a ser confidencial, pues no hay confianza, y si no hay confianza ya me dirás cómo hay rapport, cómo hay canal, y si no hay eso, ya

me dirás cómo hay coaching, es decir, todo eso nosotros lo tenemos muy garantizado, muy comfortable dentro de ICF” (entrevistado 14)

El entrevistado catorce alude a la ICF (Federación Internacional de Coaches) como garante del acuerdo inicial que se establece y del que forma parte la confidencialidad. Se trata de un juramento de ética profesional por el que el coach ha de respetar la confidencialidad de la información facilitada por su cliente y que forma parte del código ético que establece la ICF. Se deduce que el entrevistado es miembro de esta organización, la mayor que hay de coaches profesionales a nivel mundial y, por ello, recalca el interés que le atribuye a la confidencialidad cuando manifiesta que es la esencia del funcionamiento del proceso. Igualmente indica que gracias a ella se crea la confianza y el rapport, cuya conexión o sintonía puede fallar si el coachee se muestra escéptico o indiferente ante el proceso. En definitiva, es labor del coach lograr establecer esa empatía, cercanía y confianza con su cliente, elementos esenciales de la relación, que permiten afianzarla, siempre que haya credibilidad y seguridad.

6.3 LA INTERVENCIÓN

6.3.1 EL COMIENZO

Para que el proceso interventivo tenga un buen desarrollo y consiga unos resultados de éxito, hace falta un comienzo adecuado y favorable para las dos partes. De ahí que la importancia del comienzo sea fundamental, aunque no determinante, para que el proceso funcione.

Los coaches participantes coinciden en que su transcendencia es vital para el coaching ejecutivo. Pero ¿por qué motivo es tan decisivo? Un entrevistado lo explica señalando lo siguiente:

“el principio es fundamental para mí por dos motivos, uno por el lado del cliente, o sea, es inútil tratar de hacer coaching a una persona que no está abierta, que no es receptiva, y que no asume un cierto nivel de responsabilidad en su vida...alguien que está muy en la víctima, o es muy dogmático, o es muy suspicaz [...] hay personas que no son coacheables, lo cual es normal [...] la segunda clave es como estableces la relación de confianza con él” (entrevistado 15)

El participante presenta una contundente respuesta sobre la importancia del principio en un proceso de coaching ejecutivo. Primero, por el tipo de persona que se encuentra el coach en su primera toma de contacto, ya que evidencia lo infructuoso que puede llegar a ser enfrentarse con un cliente que se opone a comenzar una relación de coaching. Razón por la cual aclara las posibles causas en las que el coachee rechaza el proceso, como son sentirse perdedor por tener que someterse sin requerirlo, ser tajante o rotundo en sus creencias opuestas al proceso, o pensar mal y desconfiar en exceso tanto del coach como del coaching. Asimismo, y debido a estas posibles situaciones, reitera la inutilidad que supone continuar sin un comienzo adecuado.

Como consecuencia de todo lo señalado, ocurre que el coachee “no se abre”, es decir, no se sincera ni ofrece su confianza al coach y, por tanto, falla ese vínculo de proximidad o cercanía, derivando en una falta de responsabilidad del coachee hacia sus obligaciones y compromiso con su tarea. El entrevistado señala que la ausencia de apertura, receptividad y responsabilidad por parte del coachee está relacionada con su comportamiento en su vida diaria, así como en su proceder consigo mismo y con los demás. Por consiguiente, entiendo que su postura es totalmente incongruente con la aceptación del proceso de coaching, por lo que “hay personas no coacheables”. Estas complicadas situaciones revelan la incapacidad que sufre el coach para lograr modificar la postura de su cliente, y continuar con el proceso.

Estos hechos tan tajantes evidencian un claro fracaso en el comienzo. No depende del coach la situación que presenta su cliente “no coacheable” o disconforme, sino del propio coachee, de manera que resulta totalmente improductivo continuar con el proceso, y aun más para el coach si imagina que puede modificarlo, de ahí que su experiencia o destreza sea crucial en esta etapa.

Se supone que al entrevistado le parece “normal” encontrarse con este tipo de situaciones, por lo que se puede deducir lo frecuentes o usuales que son este tipo de encuentros.

En definitiva, la actitud del cliente es uno de los motivos principales para que pueda surgir un buen comienzo. No obstante, el entrevistado refiere otra causa igualmente esencial, y cuya responsabilidad recae por completo en el coach. Se da en situaciones en las que el cliente es coacheable, o lo que es lo mismo, está abierto y es receptivo a someterse al proceso. La cuestión está en cómo el coach constituye o crea ese clima de confianza con su coachee, o cómo fija la relación de confianza, clave en el comienzo, para que fluya apropiadamente la relación, y de pie a que aparezcan y se consoliden otras variables como el compromiso y la confidencialidad, que provoquen que el proceso funcione adecuadamente.

Son premisas determinantes en el comienzo para que el coach pueda ejercer su rol de la forma más apropiada, de acuerdo con su pericia y grado de profesionalidad. Estos supuestos que ocurren al inicio del proceso, fueron corroborados por Kilburg (2001), autor que dio a conocer la variable aceptación o conformidad del coachee, cuya responsabilidad recae en el esfuerzo realizado por el coach para que el proceso pueda continuar. Por consiguiente, lo consideró un aspecto relevante del proceso, y definió como “un activo, voluntario y participativa colaboración del cliente de forma mutua, en una trayectoria aceptable de la conducta, para producir el resultado provisorio deseado” (Kilburg, 2001). Para el autor, la conformidad o aceptación comienza al principio del proceso o sesión cero, por lo que coincide con el entrevistado quince cuando señala que el principio es fundamental, ya que en el caso de que el coach consiga la conformidad del coachee, podrá establecer una relación de confianza con él, que le permitirá comprometerse con sus objetivos. Del mismo modo lo manifiesta el autor al indicar que la conformidad comienza al principio del proceso, momento en el que se da una propuesta entre las partes orientada a alcanzar unas metas específicas, reales y claras. De manera que una vez aceptado el proceso, el coachee se involucra y compromete con el desarrollo del mismo.

Otra cuestión a analizar es conocer lo que ocurre en ese primer contacto entre las partes ¿Se decide el proceso en la primera sesión? ¿Cómo es ese primer encuentro entre coach y coachee? Se comienza con el comentario de un participante sobre este primer acercamiento:

“...esta persona te va a evaluar en unos minutos si le sirves o si lo que tú haces le sirve o no le sirve. Esta es la diferencia con un cargo medio, porque probablemente él esté encantado de que le hayan dado un coach [...] si en la primera sesión, los primeros quince minutos no van bien, pues no habrá proceso de coaching [...] hay procesos que terminan después de la primera sesión, hay pocos, pero simplemente dicen “mira, creo que esto no tiene sentido”...” (entrevistado 10)

El coach entrevistado señala una evidente disimilitud entre lo que ocurre con un cliente mando intermedio y un alto ejecutivo. En niveles altos se puede interpretar que son más escépticos y reacios a dejarse guiar por un proceso, razón por la cual en muchas ocasiones demuestran tener muy poco conocimiento acerca del coaching ejecutivo. Sin embargo, con el mando intermedio sucede lo contrario, ya que suelen considerar el proceso de coaching como un privilegio y un premio a su cargo.

Por este motivo, en los casos en los que el alto ejecutivo no lo solicita o no es “coacheable”, se puede deducir que es significativamente inseguro realizar coaching. Por consiguiente, y según explica el entrevistado, todo se decide en esa primera sesión o en esos primeros minutos.

Es responsabilidad del coach, y una demostración de su pericia y experiencia, intentar ganarse al coachee en ese primer momento. Interpreto que en ese encuentro inicial, esa primera impresión, empatía o interés que perciba el coachee de su coach es clave para que decida o no continuar con el proceso. Aun así, el entrevistado precisa que hay pocos casos que acaban en la primera sesión (cuyas causas he analizado en el epígrafe la función del coach).

El siguiente participante describe lo que puede suceder en la primera sesión:

“...físicamente o intelectualmente se me pone a llorar en la segunda sesión como mucho [...] ¿Qué le pasa al ejecutivo? que está más solo que la una [...] no es a puerta fría, ya saben quién eres y no te rechazan nunca [...] esa primera sesión hay que cuidarla [...] tienes que cuidar tus silencios, tienes que dejarle un poquito de sitio [...] lo primero que debes hacer es romper el ambiente [...] tú debes haber averiguado por su secretaria, o por donde sea, qué le gusta o qué no le gusta [...] ese tipo se va a abrir en seguida porque va a ver un yo hablo tu idioma, tú hablas mi idioma” (entrevistado 14)

El entrevistado explica su experiencia sobre lo que acontece en ese primer contacto. Primero da por sentado que, aunque la primera sesión hay que cuidarla, el coachee se va a sentir cómodo y confiado para expresar sus problemas o necesidades cuando dice: “ese tipo se va a abrir en seguida...” A diferencia del entrevistado diez, no se cuestiona esos minutos previos en los que el coachee puede decidir renunciar al final de la sesión. Lo confirma cuando indica “ya saben quién eres y no te rechazan nunca”. La expresión se puede entender como que la causa de la aceptación del coachee es el conocimiento previo o información recabada del coach, que provoca de antemano un interés hacia él. Este hecho, según el entrevistado, condiciona una positiva disposición hacia el establecimiento de una relación con su coachee y, por ende, un consentimiento de continuar el proceso. Asimismo, la forma de comunicarse que establece el coach en ese primer contacto, cuando señala “hablar el mismo idioma”, tiene connotaciones diversas, ya que significa que la relación tiene un buen comienzo, que se entienden y que son compatibles en su manera de ver el mundo, o lo que es lo mismo, se abre el canal del rapport o empatía en el coachee.

¿Por qué? porque, como el participante relata, se lo ha preparado, o sabe cómo tiene que “romper el hielo”. Ha indagado a través de personas que son cercanas a su cliente sobre su personalidad, hobbies o placeres. De manera que el coachee puede manifestar una primera atención o atracción hacia su coach, es decir, despertar su interés, o cuestionarse el tipo de ayuda que puede obtener para conseguir sus objetivos.

Es aquí donde el coach tiene que demostrar su pericia y conocimientos, o lo que es lo mismo, su experiencia como profesional para lograr durante esta primera sesión la captación de su cliente, y por consiguiente, su aceptación para seguir con el proceso.

El participante señala también que “hay que cuidar la sesión”, es decir, ir con tiento o ser precavido en todo momento con el cliente, ya que depende plenamente de él.

Este párrafo se puede interpretar como una exhibición de cautela y maña para conseguir ganarse a su cliente. Consecuencia de ello es la referencia que hace sobre el coachee cuando indica que “rompe a llorar”. Este es el momento en el que se entiende que se descubre ante su coach, dejando al lado un escudo de protección lleno de escepticismo, prepotencia y superioridad, para sincerarse y darle a conocer todas sus preocupaciones, sus debilidades, temores, angustias, o tal como señala el entrevistado, su soledad. Una soledad de la que es víctima el alto directivo, producto de su autoridad, poder de decisión y gestión de un liderazgo muchas veces mal encaminado. Se ven solos ante el peligro cuando toman una decisión, ya que han de asumir toda la responsabilidad que en ocasiones les perturba psíquicamente. Encontrar un acompañante que les encandila en esa primera sesión, que les hace cuestionar sus problemas, y que se muestra dispuesto a ayudarle para encontrar una solución les libera totalmente.

Es el momento en el que se sinceran, cuando se muestran como son, lo que persiguen, es cuando se entregan al proceso de coaching, y sobre todo, cuando se afianza la relación que va a ser clave para que se produzca una intervención eficaz.

El mando intermedio o jefe de departamento encargado de dirigir un equipo, supuestamente es fácil de tratar durante el primer contacto, y por regla general, se siente satisfecho desde un principio con el proceso de coaching. Acerca de él, un participante comenta lo siguiente:

“...prefiero utilizar esa primera sesión para ayudar a esa persona a que se reblandezca, es decir, a conversar de un manera más informal, dándole vueltas, y yo dando vueltas alrededor de esa persona para ver por dónde esa persona pone de manifiesto que hay algún flanco débil [...] yo prefiero ser de inicio menos ambicioso, y que sea esa persona la que vaya descubriendo” (entrevistado 5)

Se entiende que en este primer contacto, y a diferencia del alto ejecutivo, el mando intermedio ya desea someterse a un proceso de coaching. De ahí que el coach busque generar un clima adecuado donde, y aún sin confianza, vaya conduciendo al coachee a su terreno para descubrir sus dilemas, contrariedades, obstáculos o preocupaciones. Así lo indica cuando menciona el intento de poder evidenciar “algún flanco débil”. Para ello, siendo evidentemente más fácil que con un alto ejecutivo, utiliza las estrategias o tácticas con las que se siente más cómodo y seguro, a fin de darse a conocer mejor de manera informal, o sea, utilizando un lenguaje de compañerismo, y sin dejar de cuestionarle. Así lo da a entender cuando señala “dándole vueltas”, es decir, trata de que su coachee revele y reconozca sus debilidades, de modo que significa el paso previo para definir sus objetivos o metas.

Se considera que el entrevistado trata de evitar precipitarse con el objeto de no cometer errores en este primer acuerdo, prefiriendo emplear toda una primera sesión en asegurarse un buen comienzo, con el fin de afianzar la relación. Es cuidadoso, porque al contrario del alto ejecutivo, no actúa para ganárselo, sino para conocerlo mejor y proceder según vaya descubriendo sus necesidades.

A continuación se analizan las fases del proceso y cómo los investigados ejercen sus funciones en esta etapa de intervención.

6.3.2 LAS FASES DEL PROCESO: ETAPAS

La intervención de coaching ejecutivo consta de varios pasos o etapas, por lo que representa para el coach todo un reto a alcanzar, ya que su experiencia y capacidad son esenciales para acompañar eficientemente al coachee, con el propósito de que logre cumplir sus objetivos. Se compone de varias fases que engloban pasos o etapas que el coach estipula según el enfoque o modelo aplicado. Un participante lo explica así:

“...seguimos un poco el proceso que tiene estas tres fases [...] primero de análisis, que es recogida de datos. Segundo de diagnóstico, desde mi punto de vista el diagnóstico es fundamental [...] es tan claro que cuando tienes una dolencia, un buen diagnóstico es que es clave [...] y luego la tercera fase es el acompañamiento para la mejora...” (entrevistado 7)

Delimita muy explícitamente las tres fases por las que ha de pasar el coachee. En la fase de análisis se recolecta toda la información relevante del coachee, a fin de valorarla para poder hacer un buen diagnóstico o enjuiciamiento de las necesidades y dificultades que pueda

presentar. El diagnóstico representa la segunda fase, la que tiene más importancia para el entrevistado, puesto que el coach ayuda a su cliente a encontrar una solución resultado de la valoración de su situación actual. Como tercera fase está el acompañamiento, donde el coach establece un plan de trabajo o acción, para que progrese debidamente y pueda conseguir sus metas.

Definidas las tres fases, claves para empezar una intervención de coaching, es necesario conocer con detalle las distintas etapas incluidas en cada fase, que según los coaches participantes, son cinco. No obstante, para la mayoría de los autores de la literatura, los pasos o etapas de un proceso de coaching son generalmente seis.

Según Peterson (2011), primero se produce un compromiso con el contrato de coaching, segundo una evaluación y un feedback. En el tercer paso, se crearía una agenda de coaching, y una vez establecida, en el cuarto paso se estructura la intervención de coaching o plan de acción. El quinto paso para el autor, sucede cuando se produce la actuación de coaching, y por último habría una revisión y evaluación.

La estructura de la intervención con respecto a la de los investigados es similar, la diferencia está en la distinta disposición de las etapas dentro de las fases correspondientes. De modo que la distribución de las etapas correspondería de la siguiente forma: en la fase de análisis se fragua el compromiso en la relación de coaching, de manera que se crea una alianza de trabajo producto de la aceptación del coachee, establecida a través de la generación de un buen clima de confianza. Asimismo, se comienzan a recolectar datos y a descubrir sus necesidades y objetivos, ya sea en las reuniones tripartitas a tres bandas, o a través del propio coachee. La segunda etapa transcurre en la fase de diagnóstico donde se continúan recogiendo datos para evaluarlos. La tercera etapa sería la de realización de feedback al coachee. En la cuarta se agruparían la agenda de coaching, la estructura de la intervención o plan de acción y la actuación de coaching. Finalmente, la quinta etapa consistiría en la revisión y evaluación de los resultados. A continuación analizo cada una de las etapas señaladas.

Regresando al comienzo, pero esta vez cerciorados de que el coachee está dispuesto y conforme a someterse al proceso, ocurre que en la sesión previa o sesión cero el rapport ha sido positivo y por tanto hay una aceptación del cliente después de los tensos primeros momentos. Así lo narra un entrevistado:

“en cuanto un directivo te dice “es que tengo un problema” [...] tú le dices...”te voy a ayudar a que veas que no tienes un problema, tienes un reto”, y le llevas al convencimiento que dice “este tipo me interesa, que venga la semana que viene [...] yo con tus compromisos a muerte, pero con tus objetivos tú [...] cuando le hagas ver eso, claramente el tío se abre y está deseando” (entrevistado 14)

El directivo asume su conflicto y lo expresa con franqueza, “tiene un problema”, de manera que el coach intenta crearle un desafío en positivo. Es “un reto” que se asemeja a una provocación, para que el coachee acepte las ventajas que le llevan a asumir y comprometerse con el proceso de coaching.

Terminar seducido por el coach y estar conformes con el proceso, depende por completo de la habilidad de éste, de modo que si sucede, se crea un primer indicio de confianza, tal como indica el entrevistado con la expresión “está deseando”.

El coach le ofrece su apoyo total como acompañante para ayudarlo a solucionar los objetivos en los que se tiene que comprometer sólo él. La pericia y profesionalidad del coach es esencial en estos momentos, en los que, según los coaches entrevistados, es fundamental explicarles qué es el coaching, qué significa y para qué sirve, con el fin de evitar entre otros aspectos (tal como he analizado en el epígrafe “el comienzo”), los ejecutivos no coacheables. Así lo explica el siguiente entrevistado:

“Hay que preguntarle al coachee aunque sea un alto directivo, qué entiende por un proceso de coaching, qué espera [...] hay que dejarlo muy, muy claro desde el primer momento [...] el primer día y si necesita dos, dos...” (entrevistado 9)

El coach insiste en explicar desde el principio lo que significa un proceso de coaching, de modo que opta por preguntarle directamente para conocer su criterio y lo que espera. Se puede entender que, dado que es una “profesión” muy reciente, los directivos están a veces muy mal informados sobre lo que representa y lo que esperan del coaching, ya que suelen confundirlo con la consultoría o la formación. De lo contrario, si no se les explica con claridad, podrían seguir portando esta confusión durante todo el proceso, terminando en fracaso en la mayoría de los casos.

El entrevistado insiste en la no importancia del tiempo que pueda llevar aclarar el posible mal entendido, debido a que muchas veces entienden de forma errónea que el coach les va a resolver sus problemas.

Con el propósito de no confundirle, el entrevistado catorce manifiesta a su cliente: “yo con tus compromisos a muerte, pero con tus objetivos tú”, es decir, el coach ha de dejar claro que su función se basa en acompañarlo y ayudarlo a definir sus objetivos. Es aquí donde comienza la etapa de identificación de objetivos. Seguimos en la fase de análisis, donde el coachee empieza a confiar un poco más en su coach, y por consiguiente, existe un buen clima o contexto de confianza, fundamental para que haya una adecuada comunicación y comience a manifestar sus necesidades para identificar sus objetivos.

En línea con el párrafo anterior, el entrevistado nueve, después de haber preguntado a su coachee lo que entiende por un proceso de coaching, sigue contando su experiencia:

“en la primera sesión es importante conocer cuál es el objetivo del coachee, ya sea porque en la empresa se ha hecho un feedback 360, y que por tanto sabes muy bien cuáles son las competencias que tiene que mejorar, o también puede ser porque el coachee te diga directamente en lo que quiere trabajar [...] en esa primera sesión principalmente es el objetivo...” (entrevistado 9)

En esta primera sesión ya se empieza a indagar sobre los objetivos del coachee. En el párrafo se detallan dos posibilidades para conocerlos. Se hace mención a una herramienta, el feedback o evaluación 360°, donde el coachee ya ha sido evaluado por las personas de su entorno acerca de sus comportamientos o habilidades, a fin de conocer su rendimiento en la organización y “las competencias que tiene que mejorar” (esta herramienta la analizo con detalle en el epígrafe herramientas). El entrevistado cree importante indagar desde la primera sesión los objetivos, aunque considero que depende de la situación, del tipo de cliente, así como del procedimiento que quiera llevar a cabo el coach, que está en función de las capacidades y necesidades de su cliente.

El hecho de poder contar previamente con la evaluación 360° le da al coach mucha más información sobre su cliente. Si no es así, ha de obtener los datos a través del propio coachee, ya que son indispensables para valorarlo y poder definir correctamente los objetivos sobre los que quiere trabajar.

Una vez creada la alianza de trabajo o el compromiso, la relación sigue afianzándose. En este momento se suele establecer la primera reunión tripartita a tres bandas, es decir, el coach y su coachee, con el representante de la empresa, donde se determinan los objetivos que se van a trabajar. Estas reuniones tripartitas, las analizo en el siguiente subapartado.

A partir de esta situación comienza la siguiente fase, la de diagnóstico o evaluación de los objetivos, cuyo fin es confirmar la problemática del coachee, así como guiarle para que encuentre sus soluciones. Esta fase puede comprender desde la segunda o tercera sesión en adelante, y abarca dos etapas, la de recogida de información y la de feedback. Un participante explica su cometido en la etapa de la fase de diagnóstico, en relación a la recopilación de sus indagaciones:

“...la fase dos es la de diagnóstico, entonces lo primero que hago con un cliente es que me cuente su vida de una manera estructurada [...] le pido que me cuente su trayectoria de niño también [...] esa es la reunión más larga, pueden ser cuatro horas [...] entonces ahí también le hago preguntas sobre intereses, sobre motivaciones profundas, valores, fortalezas, áreas de mejora...[...] es habitual que haga entrevistas al entorno de seis a ocho personas [...] y en el diagnóstico influyen la prueba de 360 y la del nivel de conciencia que se están haciendo...[...] esto tiene una fase de feedback [...] son dos o tres encuentros donde le facilito feedback de las diferentes pruebas que ha hecho...[...] de ahí sale un plan de acción, unas áreas con las que él va a trabajar [...] habitualmente son seis encuentros mensuales...” (entrevistado 15)

La primera sesión de la fase de diagnóstico, según el entrevistado, es la más larga. Las casi cuatro horas que dura parece mucho tiempo, pero el hecho de que el coachee tenga que relatar los episodios de su vida desde que era niño, y de una forma estructurada, otorga una oportunidad al coach para que se conozcan más y puedan conseguir afianzar ese clima de confianza tan necesario entre ambas partes, puesto que una relación de calidad constituye el cimiento sobre el que se ha de construir el proceso para lograr un desenlace eficaz. Asimismo, es de destacar que toda esta información que revela el coachee a su coach sería casi imposible sin un acuerdo de confidencialidad, tan importante en la relación de coaching.

El coach indaga todo lo posible en el pasado de su cliente para realizar una búsqueda exhaustiva sobre su historia pasada. En esta fase de diagnóstico el entrevistado prefiere hacer el análisis de su cliente desde su pasado, y no desde su momento actual. Este enfoque que realiza para conocer más a fondo a su cliente, no se puede confundir como una necesidad de utilizar un enfoque clínico de coaching, dado que no trata de hacer frente a un problema psicológico del coachee surgido en su niñez, sino de crear un clima de confianza a partir de una comunicación cercana y comprensiva.

El hecho de que la sesión dure cuatro horas, considero que es un poco extrema y discordante con el tiempo estándar que suelen emplear los coaches en las sesiones (analizado en el siguiente subepígrafe), aunque es evidente que la técnica que utiliza en esta fase de diagnóstico requiere de un tiempo más prolongado.

El rastreo que hace el entrevistado al coachee, va acompañado también de preguntas sobre su momento presente, que versan sobre sus debilidades y fortalezas, así como sobre intereses, valores y motivaciones profundas. De modo que persigue una búsqueda constante de información, con el objetivo de recopilar los máximos datos sobre su persona para conseguir un buen diagnóstico. Por lo que se ayuda del contexto organizacional a través de la realización de entrevistas a personas con las que su cliente tiene contacto, es decir, a iguales, superiores o subordinados. Asimismo, utiliza la evaluación 360° para examinar el tipo de relaciones que establece el entorno con su cliente, y conocer al detalle su desempeño, con la finalidad de evaluarlo correctamente.

La última prueba que efectúa al coachee es la del nivel de conciencia. Se trata de una herramienta psicológica para examinar el juicio, inteligencia, memoria y estado de ánimo del paciente. Estas pruebas muestran una especie de cóctel donde se combinan enfoques conductuales que están orientados en la conducta del ejecutivo, con enfoques de sistema, donde el foco está en las interacciones sociales dentro del contexto organizativo del coachee, y enfoques clínicos (menos utilizados en coaching ejecutivo), donde el plano de visión del cliente se extiende mucho más allá, ya que trata de inspeccionar su pasado a partir de su infancia.

El coach entrevistado tiene como cliente a un alto ejecutivo y demuestra desempeñar su función en esta fase de diagnóstico desde todos los ángulos del contorno organizacional de su cliente, incluido su persona.

La diferencia en la metodología empleada, con respecto al mando intermedio, es que no se suele realizar ni la evaluación de 360°, ni las entrevistas a los otros en la organización, superiores, iguales, equipo y RRHH. Este trabajo tan efectivo y minucioso, que sirve para evaluar al coachee eficazmente, no es necesario en las funciones de un mando intermedio, ya que éste no tiene influencia sobre los cambios del sistema organizacional.

Una vez recabada toda la información sobre el coachee y su entorno, comienza la etapa de feedback.

El entrevistado tiene dos o tres encuentros o sesiones con su cliente, donde le da retroalimentación de todas las pruebas recogidas. El feedback representa la herramienta más utilizada en el proceso de coaching, con la intención de que el ejecutivo asimile las indicaciones procedentes de toda la información recabada y se pueda generar un plan de acción a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

El coach acompaña a su cliente en el diagnóstico de toda la información, con el propósito de proponer un plan de acción o desarrollo que haga frente a todas sus debilidades, conflictos o problemas en su desempeño. Se trata de la tercera fase de la intervención, la de acompañamiento, donde el entrevistado define el plan de acción para ponerlo en práctica durante un semestre. De modo que se realiza una sesión por mes con el objetivo de que el coachee lleve a cabo las actuaciones necesarias para su desarrollo profesional. Una participante describe su función hasta el final de esta fase:

“Trabajamos el objetivo [...]...empezamos a trabajar con obstáculos, que están frenando lograr lo que hay en medio entre tú y ese objetivo. Entonces ahí salen todas las creencias limitantes: “bueno pues creo que es difícil, creo que no me lo merezco”...[...] detrás de cada creencia le pregunto:...¿qué ves diferente ahora?, y le digo la acción [...] acaba con un plan de acción grande, con pasos a seguir...” (entrevistada 1)

La entrevistada se basa en las creencias limitantes de su coachee a fin de identificarlas y tratar de cambiarlas. Según señala, primero comienza con los objetivos marcados por su cliente en la fase de diagnóstico, es decir, trabajan con sus dificultades o impedimentos, ya que constituyen motivos que impiden lograr esos objetivos. Se llaman creencias limitantes, es decir, percepciones que tiene el ejecutivo de la realidad, que le impiden ejercer con efectividad tanto las tareas propias de su puesto como la gestión de sus equipos.

El rol del coach es intentar hacerle ver a su cliente las posibilidades que tiene de romper con esas creencias, y tal como señala, lo hace preguntándole o cuestionándole sobre cómo puede cambiar esas creencias negativas para su desarrollo. Una vez que su cliente las ha identificado y se ha convencido de que es posible cambiarlas, el coach le propone la acción que debe realizar con cada una de ellas. Por consiguiente, es aquí donde comienza la fase de acompañamiento, de manera que el coach interviene con el objetivo de que su cliente trabaje con un plan de acción en el que pueda implementarlas las nuevas creencias en su día a día, y le guíe en su recorrido.

La entrevistada señala que al final acaba por diseñar un plan de acción grande, es decir, un plan que comprende todas las creencias limitantes con las que se tiene que enfrentar el coachee en las sesiones de coaching propiamente dichas. Y es durante estas sesiones de coaching donde el coach ha de examinar o evaluar las actuaciones que ha estado ejecutando el coachee, tarea crucial tanto para éste como para el coach, ya que tiene la responsabilidad de que esos compromisos se cumplan.

Se supone que ha de comenzar primero con acciones o pequeños retos, para que de forma progresiva vaya avanzando y motivándose con sus logros. De manera que, consiguiendo pequeños logros, será más viable que el coach acabe diseñándole un plan de acción más amplio que englobe todos los objetivos que quiera lograr.

Las creencias limitantes que utiliza el entrevistado constituye otra de las metodologías en las que se apoya el coach, con el fin de poner en marcha un plan de acción que provoque un cambio del coachee sobre todos sus objetivos previstos, de manera que pueda influir también en las necesidades de su organización. Para ello, el coach utiliza técnicas o herramientas, que interpreto pueden ser psicológicas, como la PNL (programación neurolingüística) o la psicología positiva, suponiendo en este caso que la entrevistada no indagué sobre el pasado de su cliente.

Se considera que en estas circunstancias se trabaja con una serie de creencias que pueden estar constituidas desde su niñez, centrándose sólo en el desarrollo personal de su cliente, y obviando el contexto o entorno organizacional en el cual interactúa en su labor diaria como responsable de su equipo o como líder de su organización.

La entrevistada uno, al contrario del entrevistado quince, se supone que no utiliza las herramientas de evaluación 360° ni las entrevistas, entre otras, sino que se centra exclusivamente en la personalidad de su coachee para tratar de cambiar su conducta. En consecuencia, considero que, utilizando esta metodología, tanto las necesidades del coachee como las de la organización no parecen que se puedan alinear.

De todo lo expuesto, se puede apreciar que los coaches entrevistados usan una amplia diversidad de enfoques y metodologías en las diferentes fases del proceso. En relación a este punto, Peterson (2011) señala que los coaches en las fases del proceso fallan generalmente en captar elementos significativos que se dan durante su desarrollo, ya que ignoran la amplia variabilidad que el coaching experimenta actualmente.

Una vez finalizado el plan de acción, llega la etapa de revisión, cierre y fin de las sesiones que han sido estipuladas en el proceso de coaching. Son sesiones finales en las que el coachee debería estar lo suficientemente satisfecho de sus cambios, así como lo sobradamente preparado para lograr consolidarlos el mismo. Un participante comenta sus experiencias al respecto:

“...hay cosas que empiezan a funcionarle, otras no. Sobre todo gana mucho en autoconciencia [...]...se puede crear una dependencia. En todo cierre de relación hay un duelo [...] yo presumo que cuando acabo con un cliente, el cliente tiene trabajo para varios años de su vida [...]...cómo dejarlo orientado para que tenga energía para poder hacer eso, también es importante” (entrevistado 15)

Las sesiones de cierre del proceso no deberían ocasionar problemas si ha habido un buen comienzo, una relación de calidad, una confianza del coachee hacia su coach, un compromiso durante el proceso, así como otros tantos factores que permiten que todo siga su curso y se logren los objetivos marcados.

El entrevistado asegura que no todo le va a funcionar o no todo se va a conseguir, ya que depende del tipo de objetivo. La autoconciencia u autoobservación resultan para el coach una señal positiva de éxito en el proceso, ya que se supone, según lo señalado por el entrevistado, que si los objetivos se desarrollan, se verán cumplidos más tarde o más temprano.

Asimismo, alude a la posibilidad de que exista un contratiempo no estipulado en el acuerdo de coaching, en el que el coachee no se encuentre preparado o seguro para continuar por sí mismo con el desarrollo de sus objetivos, o afianzar los ya alcanzados. Por consiguiente, cuando el entrevistado menciona que “en todo cierre de sesión hay un duelo”, manifiesta el desconsuelo, angustia o pesar, que en mayor o menor grado se puede manifestar en el coachee en el momento en que se resiste a acabar con el proceso. Sin embargo, el coach se precia por su función al subrayar que “el cliente tiene trabajo para varios años de su vida”, que se puede interpretar como el deber que tiene de asegurar todo lo aprendido o de lo que aún le queda por trabajar.

Hay objetivos menores que se pueden cumplir a corto plazo, pero otros, sobre todo los concernientes a la alta dirección, se confirman con el tiempo (ver epígrafe sobre objetivos), dado que se logran a largo plazo, bien sea por un ascenso o por un cambio de cultura organizativa, entre otros. Son objetivos, que en el momento en que finaliza la relación de coaching, están bien encaminados, pero, tal como señala el entrevistado, hay que dejarlos

orientados para que el coachee tenga la suficiente motivación como para poder cumplirlos. Consecuentemente, en toda esta etapa final, se hayan o no conseguido los objetivos, se comprueba si todo el proceso de coaching ejecutivo ha sido o no eficaz. En el supuesto de que un coachee necesite más apoyo, aunque el resultado haya sido eficiente, se puede requerir un seguimiento posterior:

“...a la vista de los informes, se ve quién necesita más apoyo y quién menos. Con cada uno de ellos hemos tenido sesiones, pero con alguno de ellos hemos tenido continuidad...” (entrevistado 7)

Los informes, producto del análisis final de las sesiones de coaching, se suelen hacer con una reunión tripartita (responsable directo, coach y coachee), siempre que el ejecutivo no sea el máximo responsable.

Estos testimonios pueden dar resultados negativos, de manera que una vez valorados, y en el caso de que su organización (o él mismo si lo contrata a nivel particular), decida no dar por finalizadas las sesiones, autorizando más, estas ya no serían de coaching, sino de seguimiento o continuidad de lo ya enseñado. Por consiguiente, hay coachees que necesitarían más refuerzo en situaciones varias, como por ejemplo, los que se hallan en un proceso de cambio de hábito o tienen la necesidad de una revisión de lo ya aprendido.

El coach en muchas ocasiones ofrece servicios de seguimiento a su cliente, puesto que hay casos en los que los coachees sienten la necesidad de contactar de nuevo con su coach para contarles de su progreso o posibles contratiempos.

Si el clima de confianza que ha adquirido con su coach es muy potente, y se ha sentido cómodo y beneficiado de la relación, es razonable la necesidad que pueda experimentar de contactar de nuevo con él.

6.3.3 REUNIONES TRIPARTITAS Y SESIONES DEL PROCESO

Con referencia a las reuniones tripartitas que se mantienen a lo largo del proceso de coaching, entre las partes y un representante de RRHH o superior directo del coachee, la mayoría de los coaches entrevistados coinciden en que, si las hay, suelen ser dos, una al principio y otra al final del proceso. Un participante lo explica poniendo un ejemplo de esta primera reunión:

“...definimos el marco de juego [...] le pedimos a su jefe o responsable o sponsor, oye ¿qué estás viendo que quieres que esta persona modifique? [...]...tú imagínate que el coachee quiere trabajar un tema con su jefe, entonces esa sesión tripartita es muy potente, ahí se establece un marco de relación y en ese marco de relación el coach declara: vale ¿estás de acuerdo en trabajar lo que está visualizando tu jefe?...[...] a partir de ahora lo único que te pido a ti como jefe, es que observes si hay cambios de comportamiento, y si estás consiguiendo lo que quiere, y que le des feedback...[...] a partir de ahora lo que pase en las sesiones de coaching se queda ahí...” (entrevistado 8)

Esta primera reunión es crucial no sólo para acordar las bases del proceso de coaching, sino para conocer los objetivos que ha de trabajar el coachee, cuya planificación se realiza una vez que el coach ha tenido una sesión previa o primera toma de contacto con el coachee.

El entrevistado señala que se ha de definir el marco de juego, es decir, determinar unas normas dentro del establecimiento de una alianza de trabajo, donde se crea un “marco de relación” entre el coachee y su jefe, en el que se ha de llegar a un acuerdo o pacto.

El entrevistado recrea una situación imaginaria entre las tres partes, en la que el papel del coach es mediar a veces entre ellas, o incluso provocar las situaciones para indagar sobre las necesidades del coachee y confirmar los pactos acordados. Así lo constata cuando le pregunta al coachee “¿estás de acuerdo en trabajar lo que está visualizando tu jefe?” Se entiende que a veces pueden darse situaciones tensas en las que es posible que existan conflictos a nivel personal, y que se pueden traducir en malos entendidos y presiones en el contexto de trabajo. En estas circunstancias, el coach tiene un papel clave como intermediario o conciliador. Asimismo, determina los fundamentos del proceso de coaching, cerciorándose de que cada parte cumpla su papel. Por consiguiente, el jefe inmediato del coachee ha de darle feedback y cerciorarse de sus cambios, y el propio coach, ha de respetar el acuerdo de confidencialidad estipulado, que supone una ayuda para constituir un contexto de confianza entre ambos.

Hay veces que las reuniones tripartitas deberían ser más numerosas a lo largo del proceso. Un participante lo señala literalmente: “abogo por las tripartitas tan abundantes como se pueda”:

“... hay unos KPIs [...] al cliente se le va a juzgar con arreglo a estos KPIs, y vamos a ir viendo la reacción [...] a mitad del proceso se vuelve a analizar, y se vuelve a saber si ha avanzado o no [...] si la empresa quiere, se pueden partir por dos los intermedios

porque tenemos que ir a un proceso anti-colisión [...] yo abogo por las tripartitas tan abundantes como se pueda [...] la final es la de “esto se ha terminado, se ha terminado así” [...] ahí tenemos los KPIs que los pide la empresa para ver si se han cumplido...” (entrevistado 14)

El entrevistado menciona los KPIs, indicadores clave del desempeño que valoran una serie de competencias del coachee, y que se utilizan para cuantificar los resultados con arreglo a sus objetivos. En la situación que describe, la efectividad del proceso de coaching va a ser medido desde el principio hasta el final. De manera que supone un desafío y una responsabilidad para el coach que se enfrenta a estos indicadores, ya que no sólo se juzga al cliente, sino a la función de acompañamiento que realiza el propio coach durante todo el proceso, especialmente en la fase intermedia.

El partir por dos los intermedios interpreto que se refiere a que es necesario convocar dos reuniones tripartitas por temor a que se provoque una colisión, es decir, un conflicto entre las tres partes (coach, coachee y jefe o representante de la empresa), que puede ocurrir tanto por resultados negativos, como por desacuerdos respecto al mismo proceso de coaching. Razón por la cual el coach entrevistado no tiene límite en cuanto al número de tripartitas que deben realizarse durante el proceso.

En cuanto a los indicadores, considero que son un referente muy útil para comprobar el retorno de la inversión realizada en el proceso, que se efectúa a través de los resultados de estos indicadores. Se suelen utilizar sobre todo en grandes organizaciones que cuentan con estos medidores, no sólo para contratar servicios externos a los niveles más altos de la organización, sino también internamente, con mandos intermedios, para verificar la realización de objetivos estratégicos. No obstante, en relación con estos medidores, en un estudio empírico de Levenson (2009), se midió la eficacia del coaching ejecutivo y su impacto en la organización, llegando a la conclusión de que el contexto organizacional está vinculado con la dificultad de la función ejecutiva o su desempeño. Por lo que los resultados del proceso con arreglo a los KPIs, han de impactar a la organización si se quiere conseguir un retorno de la inversión realizada (ROI).

Interpreto que el coach aboga por las reuniones tripartitas, “tan abundantes como se pueda”, para que esté más controlado el proceso y no haya contratiempos durante el mismo, ya que la responsabilidad que detenta es máxima, tanto con su cliente como con la organización que ha realizado la inversión, para cumplir los objetivos propuestos en estas

reuniones. Aun así, haya o no KPIs, se suele constituir un mínimo de dos reuniones tripartitas, una en el inicio del proceso y otra en la finalización de mismo.

En relación al número de sesiones o encuentros entre coach-coachee, así como con las respectivas sesiones de seguimiento después de finalizado el proceso, existe controversia al respecto, ya que cada coach es un mundo, y al igual que hay multiplicidad de enfoques, modelos, metodologías o herramientas, que en la práctica lo emplean en función del procedimiento aplicado con sus clientes, también existen distinciones en cuanto al número de sesiones pactadas, duración y distribución en el tiempo.

Con los coaches entrevistados ocurre lo mismo, es decir, cada uno tiene una versión distinta de cómo distribuir las sesiones del proceso, dependiendo de cómo lo quieren enfocar, según lo estipulado por la organización o por el propio ejecutivo si es a nivel particular. Un participante lo justifica así:

“No todos los coaches avanzan de la misma manera, no todos los procesos de coaching son igual de eficaces, no todos se pueden planificar de la misma manera [...]...no me gusta plantar un coaching de numerus clausus en términos de sesiones, sino un proceso dinámico en el que efectivamente se vayan planteando y viendo los temas, y según el grado de avance, se alargue, se corte, se cancele, se espacien más las sesiones...esto es un traje a la medida de cada coachee” (entrevistado 13)

El coach finaliza su comentario señalando que “es un traje a media de cada coachee”, expresión que sintetiza su criterio.

De su razonamiento se deducen las distintas necesidades que los coachees muestran, de modo que el coach debe conocer sus requisitos para, en base a los límites que presenta la duración del proceso, constituir unos parámetros que definan las líneas a seguir. Así lo evidencia cuando señala que “no todos los coaches avanzan de la misma manera”.

En definitiva, la constitución y distribución de las sesiones supone una responsabilidad para el coach, en el que recae en cierta medida la efectividad que se puede lograr en el proceso, teniendo en cuenta que la forma en la que distribuyen las sesiones, y la duración de las mismas, son decisivas para obtener unos buenos resultados.

El coach no sólo se ciñe al enfoque, modelo o herramienta que ha de aplicar, ya que entran en juego toda una serie de factores que es necesario articular para lograr el cometido del

proceso. Según señala el entrevistado, es un proceso dinámico, es decir, abierto a cambios, sin una rigidez estructural, y que depende del progreso del coachee, de manera que se permiten modificaciones o rectificaciones por ambas partes. Esto da lugar a que, si procede, se alargue o acorten las sesiones, o a que se cancele el proceso. Esta observación coincide con lo que plantea Peterson (2011) cuando señala que el proceso ha de ser fluido, ya que está en constante evolución, y es diferente para cada persona.

No obstante, dentro de un patrón hay siempre un mínimo y un máximo de sesiones, así como una duración determinada y una distribución de las mismas a lo largo del proceso. Una participante describe sus experiencias con dos tipos de cliente:

“...cuando vino a la tercera sesión, al cuarto de hora de empezar le dije: “pues ya va siendo hora de que acabemos”, porque me contó que le había ido fenomenal [...]...uno que acabé la semana pasada, creo que estuvimos trece sesiones. ¿Qué ocurrió? era un proceso en el que costó mucho definir el objetivo, eran muchos mini objetivos para él [...] pero uno tras otro tras otro, hicieron un objetivo muy grande que estaba ahí camuflado...” (entrevistada 1)

La entrevistada narra dos de sus experiencias con sus coachees, y que comprenden dos situaciones opuestas. En el primer caso, su cliente completó sus expectativas antes de acabar la tercera sesión, es decir, el proceso concluyó en sólo tres sesiones, cuyo motivo fue: “porque me contó que le había ido fenomenal”. Se supone que para esta cuestión los objetivos marcados por el coachee son de fácil cumplimiento, al estar probablemente muy determinados y definidos, por lo que es factible cumplirlos en un muy corto plazo.

Esto se fundamenta en base a dos premisas. La primera, es que desde el principio el coachee ha mostrado su conformidad para someterse al proceso, y como consecuencia, ha creído en su coach, de modo que ha surgido un clima de confianza, así como una responsabilidad, predisposición y compromiso a fin de cumplir sus objetivos. La segunda premisa, consecuencia de la anterior, es la aplicación inmediata del plan de acción propuesto por el coach, con el consiguiente logro de cambios repentinos en cuanto a su forma de trabajar y percibir sus problemas.

En definitiva, ha habido un cambio de conciencia en su persona, o tal como señalan los coaches entrevistados, “un cambio de observador” que ha desembocado en una instantánea transformación de “sus creencias limitantes” (así lo hacía constar la entrevistada uno), potenciándolas en otras más beneficiosas. De modo que, en base a estas percepciones, sí que es posible un proceso de coaching para situaciones menores en tan sólo tres sesiones.

A diferencia de este análisis, un participante se muestra totalmente opuesto a admitir la eficacia de un proceso de coaching en tan escasas sesiones:

“...yo digo que menos de doce sesiones es una barbaridad, y más de dieciocho una barbaridad [...] con cuatro, a mí me parece que eso es perder el tiempo [...] o sea, yo creo que es negativo, porque creo que el coachee va a decir: “y esto era..., tanto coaching para esto, no me entero de nada” [...] tienes que calarlo, tienes que sedimentarlo...tienes que llegar a decir: “cómo era capaz de pensar esto que ahora yo no lo pienso” [...] las sesiones no deben ser tampoco muy grandes, 50 o 55 minutos, porque tienes que ver el trabajo entre sesiones...” (entrevistado 14)

La postura del entrevistado catorce para procesos breves de coaching, es totalmente opuesta, ya que muestra su absoluto desacuerdo si las sesiones son menos de doce. Su indicación de que cuatro sesiones es “una barbaridad”, se interpreta como si fueran totalmente perjudiciales, no sólo para el coachee, sino para el prestigio que el coaching representa en el mercado.

De su crítica se deduce que la función de acompañamiento que desempeña el coach con su cliente es un largo recorrido en el que tiene que lograr aprender por sí sólo a establecer, a través de un cambio de comportamiento, unos hábitos y unas creencias distintas. En definitiva, a potenciar todos los objetivos que se ha propuesto lograr.

El fundamento del entrevistado parte de un supuesto que requiere de muchas sesiones, a fin de que el coachee tome conciencia de los cambios y consiga unos propósitos, que resultan imposibles conseguir en sólo cuatro sesiones. Razón por la cual la expresión “cómo era capaz de pensar esto que ahora yo no lo pienso”, representa ese cambio de observador, que para él no se puede lograr tan repentinamente.

En conclusión, se considera que el número de sesiones depende de la capacidad de cambio que posea el coachee. Es cierto que puede entrenar su conciencia para que logre percibir como viables, en corto tiempo, situaciones difíciles en la que se veía envuelto y estaba bloqueado. Aunque para ponerlas en práctica, tal como señala el entrevistado catorce, hay que “sedimentarlas”, por lo que sí que serían necesarias más sesiones de coaching. Asimismo, se han de dar una serie de factores que son determinantes para la eficacia del proceso, que para Kombarakaran, Baker, Yang & Fernandes (2008), han de influir positivamente en el cambio del ejecutivo en cinco áreas, para conseguir un proceso eficaz.

Por consiguiente, para estos autores la gestión de su equipo, la relación con sus jefes, el establecimiento de metas, el compromiso con sus funciones, su productividad y el desarrollo de una buena comunicación, son factores esenciales que necesita desarrollar o potenciar el coachee y que deduzco que no se logra en cuatro sesiones.

En definitiva, el propósito del proceso de coaching ejecutivo sí que requiere de un número de sesiones mayor para que la capacidad de cambio del coachee se materialice eficazmente y se pueda producir un retorno de la inversión realizada.

Otra cuestión que señala el entrevistado es el tiempo de duración de cada sesión, que como norma está entre una y dos horas, y que las hace más cortas, entre cincuenta y cincuenta y cinco minutos, por considerar más relevante el trabajo que ha de hacer el coachee entre sesiones. En consecuencia, se deduce que las sesiones sirven sobre todo de apoyo a la práctica real del coachee en su puesto de trabajo, que realiza después de la sesión.

En general, y respecto a las sesiones estándar, los coaches entrevistados establecen procesos que van desde seis sesiones hasta doce como tope, durante un transcurso de seis meses hasta un año, aunque como he señalado antes, cada coachee es un mundo.

Con respecto al segundo caso que explica el entrevistado uno, cuando señala que su proceso transcurrió en trece sesiones, podría considerarse como el otro extremo de la situación. Lo justifica apoyándose en lo complicado que resultó definir el objetivo final, y en el intento de hacer frente a un gran número de “mini objetivos”, que, aunque no formaban parte de la necesidad principal del coachee, fue el móvil que determinó el objetivo real. Objetivo que en un principio estaba oculto, y que fueron descubriendo a lo largo de las sesiones. Considero que aparte de este motivo, hay más causas que justifican el gran número de sesiones empleadas. Una de ellas puede ser que el objetivo se resuelva a largo plazo, y por tanto, requiera de una distribución de sesiones en un tiempo más prolongado, o simplemente, tal como señala el entrevistado catorce, que se deba al periodo de tiempo requerido para “sedimentar” cambios y lograr el propósito de la intervención, siempre y cuando el coachee cumpla, conforme a lo estipulado, con su compromiso y su plan de trabajo.

En referencia a la distribución de estas sesiones a lo largo del proceso, un participante indica lo siguiente:

“las primeras son un poco más intensas en cuanto al espacio temporal [...] las dos o tres primeras sesiones, una a la semana, y luego las vas alargando una cada quince días, y las penúltimas una cada tres semanas, casi al mes, y dejas una para decir: “han pasado seis meses ¿qué ha cambiado? (entrevistado 8)

La asignación de las sesiones a lo largo del proceso es un tema indiscutible, a diferencia de la discusión respecto al número que debe comprender, por lo que los coaches entrevistados son unánimes al respecto.

Las primeras sesiones, y por una cuestión lógica, se acuerdan una a la semana, dado que en la primera fase de definición de los objetivos el coachee necesita más continuidad o persistencia, para el establecimiento de metas y propósitos que desea conseguir. Una vez determinados, el encuentro con su coach se prolonga más, de modo que a partir de ese momento se ven una vez cada quince días. Esto ocurre cuando comienza la siguiente fase, la de diagnóstico o evaluación de los objetivos y el feedback, ya que se delimita el plan de acción que ha de seguir el coachee en la siguiente fase, la de intervención o acompañamiento, donde las sesiones pasan a ser mensuales. Por último, el coach se reserva la última sesión, de verificación o comprobación del proceso, porque es el momento donde le cuestiona sobre los cambios que ha tenido, cómo ha evolucionado, cuáles han sido los beneficios del coaching, y qué quiere seguir trabajando a partir de ese momento. De manera que establece un periodo de seis meses, que considera razonable, para dar por finalizado el proceso.

En cada una de estas fases se hace uso de una serie de herramientas con el propósito de ayudar al coachee durante el proceso para llevar a término su desarrollo potencial, y que se analiza a continuación.

6.3.4 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Las técnicas y herramientas constituyen una parte fundamental del proceso, ya que representan maniobras muy prácticas que guían al coachee en su desarrollo e influyen positivamente en sus resultados finales. Muchos de los coaches entrevistados coinciden en que las principales herramientas que se usan durante toda el proceso de coaching para conseguir los objetivos deseados, son la escucha y la pregunta.

Antes de analizar las técnicas y herramientas más empleadas, cito a un participante que hace mención al concepto “herramienta”, que muchas veces se confunde con la técnica y el recurso:

“...creo que está todo mezclado, porque cuando a un coach se le pregunta: ¿tú que herramienta utilizas?, “pues yo la escucha activa”, pues no me vale, porque es un recurso. Igual que la pregunta poderosa, pues son recursos, pero no es una herramienta en cuanto utensilios. Y luego hay técnicas [...] a veces es el role play...” (entrevistado 7)

Representa una crítica al indebido empleo de términos que hacen uso los coaches para referirse a todas las estrategias utilizadas, a modo de apoyo, que benefician enormemente tanto al coach para cumplir su función, como al coachee para servirse de ella en la conducción hacia sus objetivos. Por consiguiente, el vocablo herramienta se usa por los coaches para englobar, de manera general, todos los procedimientos de los que se sirven a lo largo del proceso de coaching.

El entrevistado hace una diferenciación cuando menciona que la escucha activa no es una herramienta, sino un recurso, ya que la herramienta es un utensilio o instrumento del que se vale el coach, como es por ejemplo el feedback. Sin embargo, el recurso sería el medio que utilizan para conseguir la necesidad planteada, de manera que la escucha y la pregunta se definirían como recursos o estrategias específicas de la comunicación humana.

Por último, alude a las técnicas con el ejemplo del role play. Entiendo que es el modo o la forma en la que se utilizan las herramientas, que se sirven de estas técnicas para que el coach obtenga la oportuna información de su cliente. De manera que el role play representaría un ejercicio o técnica adecuada para cambiar la conducta del coachee.

La escucha activa y la pregunta, además de recursos, también considero que se pueden considerar técnicas, ya que desempeñan la función de lograr la comunicación entre las partes, y por consiguiente, significan una forma de obtener un logro en el coachee.

La cuestión está en saber en qué fase, etapa o momento usa el coach estas técnicas y herramientas con su cliente y cuáles son las más apropiadas para utilizar.

La escucha activa, y las preguntas poderosas (analizadas en el apartado de la función del coach), constituyen el cometido principal de éste, puesto que han de provocar una reacción positiva en su cliente con el fin de impulsarle con el cumplimiento de sus objetivos, de modo que se han de emplear durante todo el proceso. De ahí que representen una base necesaria sobre la que se ha de desarrollar el proceso.

“la principal herramienta que empleas es escuchar y hablar” (entrevistado 6)

“sobre todo me baso en las preguntas poderosas, en tratar de hacer preguntas que puedan tratarles de cuestionar esos objetivos y sacarlos de su zona de confort”
(entrevistado 4)

El empleo del concepto herramienta, en este caso, abarca también la técnica de la escucha y el habla. Con relación a las preguntas poderosas, se usan en todas las fases del proceso, es decir, desde la definición de objetivos, pasando por el plan de acción diseñado para el coachee, hasta la revisión y cierre.

La misión del coach, tal como señala el entrevistado cuatro, es “sacarlos de su zona de confort”, o sea, intentar ampliar los límites que impiden avanzar al coachee, con el propósito de superar las expectativas y objetivos fijados. Dicho de otro modo, eliminar sus miedos o impedimentos para hacerlo consciente de las actitudes y pensamientos negativos que lo bloquean. Se trata de intentar transformar esos hábitos negativos, con el fin de crear otros más efectivos que le permitan cumplir sus metas.

Desde el principio del proceso, en el comienzo de la primera sesión, el coach ya empieza a estudiar a su coachee realizándole preguntas y utilizando una primera técnica, que es el cuestionario.

“...se les aplica unos cuestionarios de autodiagnóstico [...] que les hace ver y además lo entienden, que hay lagunas, que hay áreas de mejora que ellos decidirán si quieren abordarlo o no [...] nos encontramos también con personas que no quieren, que quieren darle la vuelta al espejo [...]...luego acaban viendo que hay elementos del cuestionario que seguramente hay que tenerlos en cuenta” (entrevistado 5)

Son cuestionarios de autovaloración o evaluación personal. Estos sondeos permiten al coach obtener información sobre su personalidad, nivel de percepción, pensamiento o forma de entender las situaciones relacionadas con su entorno laboral. Asimismo, proporcionan indicaciones claves sobre su persona, su conciencia y razonamiento, ante determinadas situaciones. Les sirve para, tal como indica el entrevistado, descubrirse ellos mismos en ciertas áreas donde fallan y necesitan mejorar.

De modo que resulta un medio efectivo para que se genere un clima de confianza, con el fin de que se pueda consolidar la relación y se comprometan con los objetivos propuestos. La función del coach es, por consiguiente, encauzarles con el objeto de poner en acción todas las carencias que presenta en su puesto de trabajo.

Es cuestión de tiempo el que acepten sus debilidades o puntos flacos, ya que hay coachees, según el entrevistado, que “quieren darle la vuelta al espejo”, es decir, no quieren verse tal como son, por lo que se niegan por orgullo a aceptar sus carencias, convencidos de que no necesitan mejorar.

El coach tiene que demostrar su experiencia para hacerles cambiar de parecer. Hay casos donde no es posible, porque o bien no son “coacheables”, o bien se someten al proceso de forma obligada (cuestión explicada en el apartado de la función del coach).

En definitiva, los cuestionarios constituyen un buen punto de partida para comenzar la relación en un intento de conocer al coachee, y a partir de ahí, procurar en esta primera fase de análisis generar un buen contexto entre las partes, con el fin de ir identificando objetivos. Sin embargo, no sólo es importante conocer al coachee, sino que la función del coach ha de ampliarse al entorno organizacional donde el cliente se relaciona y funciona, ya sea como líder, o como mando intermedio dirigiendo equipos. Es decir, el coach ha de entender el contexto y el grado de influencia del coachee, para trabajar el proceso de manera eficaz. De modo que los superiores, iguales y subordinados, son piezas claves del entorno, y como tales, han de ser también cuestionados. Así lo relatan dos participantes:

“...de seis a ocho personas del entorno le hago una entrevista de una hora sobre fortalezas y áreas de mejora de la persona que va a hacer el proceso de coaching conmigo...” (entrevistado 15)

“Alguna vez le he pedido a algún directivo que me permitiese asistir a alguna reunión de sus comités ejecutivos para ver su entorno, su equipo, cómo se mueven, cómo se relacionan, cómo se comunican...” (entrevistado 13)

La interpretación del contexto, según los coaches entrevistados, se hace a través de entrevistas y asistiendo a reuniones como observadores.

Las entrevistas no son largas, sobre una hora, donde el coach investiga a través de las percepciones de la personas que trabajan con él, las posibles debilidades y fortalezas que tiene su cliente.

Se trata, según se puede observar, de conocerle más a fondo con el objetivo de que posteriormente pueda conocer, a través de la herramienta feedback que le realiza su coach, cómo lo valoran o qué piensan de él.

En cuanto a la referencia del entrevistado trece, cuando señala que acude a la reunión del comité ejecutivo del que forma parte su coachee, considero que es otra manera igualmente eficiente de interpretar su entorno, ya que facilita el análisis de la situación que vive el cliente, además de permitir conocer a su equipo, tipo de relación que tiene con su cliente, así como la comunicación o interacción que desarrolla con su entorno más directo. Supone un estudio muy representativo de la situación en la que el ejecutivo se mueve en su día a día y de la que se puede sacar información determinante, con el objeto de ayudarlo a superar obstáculos e impedimentos que perjudican tanto a él como al resto de la organización.

Aún se está en la fase del análisis, donde se ha de recabar la máxima información posible del cliente, de modo que los coaches también han de recurrir a una herramienta llamada feedback o evaluación 360°

“...la evaluación 360 es para nosotros una herramienta absolutamente necesaria para levantar un mapa de fortalezas, áreas de mejora, zonas ciegas...[...] y para medir sus niveles de competencia [...] para mandos intermedios y puestos técnicos, aplicamos también un 360, pero el modelo de competencias cambia” (entrevistado 7)

Esta herramienta la utilizan los coaches siempre que esté disponible en la organización, dada la información relevante que proporciona. El entrevistado lo constata cuando señala que “es para nosotros una herramienta absolutamente necesaria”. Necesaria porque al igual que con las entrevistas, sirve para identificar y comparar los pensamientos de sus superiores, iguales y colaboradores, sobre el grupo de competencias del coachee. Por ello, a fin de “medir sus niveles de competencias”, en la fase de diagnóstico, es fundamental reunir toda la información posible, a través de cuestionarios, para luego poder evaluarla. La utilidad que ofrecen estos cuestionarios se confirman mediante un feedback posterior, con el objeto, según indica el coach, de mejorar las áreas o competencias críticas del coachee y sus zonas ciegas o puntos ocultos, con el propósito de esclarecerlas, de potenciar sus limitaciones, y de ir definiendo sus objetivos.

El entrevistado hace una distinción con respecto al coachee mando intermedio o con puesto técnico, ya que, aunque en todos los casos se puede aplicar la evaluación 360°, la diferencia está en la finalidad de las habilidades, conductas o conocimientos que debe potenciar. En consecuencia, al mando intermedio no hay que acompañarlo hacia un cambio en su estrategia para desarrollar su liderazgo, sino sobre competencias más orientadas a su tarea, como es el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, delegación en los colaboradores, etc.

Se hace manifiesta, según el coach, la necesidad de utilizar en las primeras sesiones la herramienta 360°, útil para el coachee y su entorno, puesto que a través de un buen feedback posterior (herramienta fundamental en el proceso), empezará a cuestionarse muchos aspectos de su desempeño, así como de su entorno organizacional, para influir positivamente en su desarrollo. Esta observación coincide con lo que citado por Kampakochesch & Anderson (2001) sobre la herramienta feedback, ya que estas autoras consideran que a través de ella los ejecutivos llegan a entender las pautas de la información recogida, debiendo trabajar con ello, pese a su posible negación a escuchar, con el propósito de que puedan generar planes de acción que logren cambiar sus comportamientos.

Por consiguiente, estas herramientas constituyen un apoyo esencial y eficiente para el buen desarrollo del proceso, donde el coach ya no se vale sólo de la escucha activa para obtener información, sino que la utilización de ambas le permite conocer, a través de su entorno, una variedad de criterios claves para el desarrollo del coachee. Aun así, dos participantes encuentran ciertas contrariedades sobre la evaluación 360°.

“...hay que utilizar herramientas que sean consistentes, que estén probadas...[...] conozco la inmensa mayoría de las evaluaciones 360° que hay en España y son penosas, penosas. No distinguen entre lo que es un rasgo temperamental y una competencia...” (entrevistado 7)

“...no debemos de olvidar que es la foto que la organización y sus colaboradores, sus compañeros, sus jefes, toman de él en un momento determinado [...] yo prefiero usar escáneres más que fotos...[...]...para mí el escáner es ese proceso de coaching que te permite ir conociendo y descubriendo al coachee a lo largo de todo el proceso...” (entrevistado 13)

Estos dos párrafos muestran dos apreciaciones divergentes sobre el uso de esta herramienta. El entrevistado siete manifiesta su enfado respecto a la evaluación 360°, refiriéndose a ella con el término “penoso”. Supone una actitud negativa en contra de su aplicación, ya que en la mayoría de los casos no es auténtica ni está demostrada o comprobada. De modo que, si se confunden conceptos temperamentales o de personalidad del coachee con sus competencias profesionales, es manifiesto que la evaluación está mal realizada, con lo que un feedback posterior puede ocasionar un gran perjuicio para ambas partes, con un consecuente mal encarrilamiento del proceso.

La otra crítica que hace el entrevistado trece, refleja una cierta desavenencia con el objetivo o finalidad de esta herramienta, es decir, el hecho de que se retrate al ejecutivo mediante cuestionarios en un momento dado, no permite conocer su evolución durante todo el proceso por ceñirse a la perspectiva que tienen de él sus colaboradores, iguales o jefes, en una situación concreta. Cuando señala que “prefiere un escáner en lugar de una foto”, se puede interpretar lo insuficiente que resulta para el coach limitarse a ella por su enfoque puntual en un momento dado, y en consecuencia, serían necesarias otras herramientas que permitan conocer más a fondo al coachee.

Es cierto que a lo largo del proceso se le aplican más, pero, a diferencia de la evaluación 360° realizada al principio, estas otras no tienen en cuenta el contexto organizacional, por lo que “el escáner” se efectuaría solo al coachee, a fin de descubrirlo a él a partir de la escucha activa, las preguntas, u otras técnicas o herramientas que se le practiquen.

Hay una gran variedad de técnicas o herramientas que el coach puede utilizar en cualquier momento del proceso, la cuestión está en conocer cuáles de ellas se pueden aplicar, en qué caso y en qué situación. Un participante opina al respecto:

“...una de las dificultades, es tratar de imponer a veces herramientas que no son las adecuadas para ese momento...[...]...lanzamos herramientas porque sabemos que funcionan, y no es lo que se debe aplicar en ese momento en el proceso de coaching” (entrevistado 4)

El coach entrevistado muestra los posibles percances que pueden ocurrir durante el proceso de coaching con el uso de las herramientas. La experiencia y habilidad del coach está en conocer qué herramientas ha de aplicar según el objetivo o finalidad previsto, de modo que considera un problema u obstáculo aplicar determinadas herramientas que no son efectivas en una situación determinada.

Para Kilburg (2000), uno de los constantes retos del coach, es contar con la experiencia necesaria para elegir entre la diversidad de herramientas que existen, para poder usarlas eficaz y profesionalmente. De modo que estimo que es necesario primero identificar el momento por el que pasa el coachee, así como sus necesidades concretas, con el fin de aplicar la herramienta que necesita en su caso concreto.

Tal como señala el entrevistado, no basta con que funcionen, sino que ha de ser la adecuada para ese momento. Por consiguiente, es fundamental que sean aplicadas correctamente, y en situaciones apropiadas, para ayudarlo y acompañarlo hacia el logro de sus objetivos, de acuerdo con el plan de acción trazado.

Los entrevistados tienen unas preferencias por una serie de herramientas que usan más que otras en los procesos de coaching.

“...fundamentalmente la 360 y el MBTI para mí son las preferidas, y en segundo nivel el FIRO-B...” (entrevistado 12)

En la fase de análisis, la herramienta MBTI o indicador Myers-Briggs se utiliza junto con el feedback 360 durante las primeras sesiones de coaching. Los investigados hacen mención a ella porque está basada sobre diferentes Tipos Psicológicos. El entrevistado doce la explica con más detalle:

“...una de las herramientas de la que estoy apasionadamente enamorado es MBTI (Myers Briggs Type Indicador). Esta casi sí o sí, sistemáticamente la propongo al inicio, al arranque de un proceso de coaching...[...] tiene que ver con ayudar a las personas a que conozcan sus preferencias de comportamiento en cuatro ejes diferenciados”
(entrevistado 12)

El coach hace una referencia significativa del MBTI, por lo que se puede deducir que le es muy efectiva y da resultados muy válidos, puesto que puede obtener del coachee información muy útil. Así lo manifiesta cuando indica literalmente “estoy apasionadamente enamorado”. Esta herramienta es un cuestionario introspectivo diseñado para indicar las preferencias psicológicas de los individuos sobre cómo perciben el mundo y cómo toman las decisiones. Este indicador es utilizado en coaching preferentemente para el desarrollo de las capacidades de liderazgo del coachee y desarrollo personal.

Los cuatro ejes diferenciados que señala el entrevistado, son dimensiones o indicadores Myers-Briggs o tipos de personalidad que posee el individuo, y que significan para los coachees una gran ayuda, ya que les permite ser conscientes de sus comportamientos, así como de los resultados que provocan. En consecuencia, supone un descubrimiento como individuos de sus rasgos personales, lo que les faculta para, al igual que con sus competencias, poder mejorar sus habilidades dentro de la organización.

Se considera que constituye una información clave para el coach, ya que a través de ella puede encauzar al coachee hacia una mejora en sus funciones, y para con su entorno. Tomar conciencia de sus debilidades, así como de sus diferentes percepciones con respecto a los otros para poder emplearlo de forma más útil, aumentando su capacidad de interacción social con jefes, iguales o colaboradores, mejora la comunicación con ellos, y supone un gran logro para los objetivos marcados durante el proceso de coaching ejecutivo. En consecuencia, el entrevistado le otorga mucha importancia, razón por la cual lo aplica siempre al inicio del proceso, junto con el feedback 360.

En definitiva, estas dos herramientas suponen un fuerte apoyo en el principio del proceso, ya que se pretende recabar del coachee la máxima información posible para poder obtener un mapa de su personalidad, de su forma de trabajar, y de cómo interactúa con su entorno. Sin embargo, un participante discute al respecto mencionando otra herramienta que resulta más efectiva en EEUU, el BIG FIVE:

“...el MBTI académicamente está muy discutido [...] ... de hasta qué punto vale, si la base académica no es fuerte [...] entonces, el BIG FIVE, es un test que se ha desarrollado en los años 60, es americano [...] ...te facilita la posibilidad de predecir el potencial de desarrollo de una persona, qué tipo de funciones, y en qué campos profesionales la persona puede servir en el futuro más que en otros. Allí el BIG FIVE simplemente tiene mejores resultados académicos que el MBTI [...] el BIG FIVE y el MBTI lo utilizamos para observar las interacciones que hay y el tipo de temperamento” (entrevistado 10)

El BIG FIVE es un instrumento psicológico a modo de cuestionario, que aporta más validez empírica que el MBTI, ya que, según el entrevistado, su base científica está demostrada. Además, señala que se desarrolló en América, de modo que es allí (se deduce que en EEUU), donde se utiliza más. Usa indistintamente las dos herramientas para una misma finalidad o propósito, pese a que su método es distinto.

El BIG FIVE es un test que mide los cinco grandes rasgos de la personalidad, por lo que se aplica con la intención de predecir el desarrollo potencial de una persona, es decir, además de facilitar y mejorar la posición desempeñada por el coachee, permite ir más allá de las habilidades o experiencias que tiene, de modo que se orienta hacia tareas laborales o profesiones que pueda desempeñar con más facilidad y motivación. Por consiguiente, se considera una herramienta útil para identificar con más fiabilidad los objetivos que la persona quiere lograr, así como para tener más claridad sobre sus impedimentos u obstáculos, como por ejemplo, conflictos con un superior o con el equipo de trabajo. En definitiva, supone una toma de conciencia sobre sí mismo, y por ende, sobre el entorno en el que se desenvuelve.

Regresando a las premisas del entrevistado doce, aparte del 360 y MBTI, señala también otra serie de herramientas no tan importantes, pero que utiliza igualmente con su cliente. De una de ellas, el FIRO-B, señala lo siguiente:

“...FIRO-B se puede conectar con MBTI que tiene que ver con las tres necesidades fundamentales que tenemos todos los seres humanos, la de inclusión, la de control, y la de relación” (entrevistado 12)

Este instrumento sirve para medir, al igual que el MBTI, los comportamientos del coachee. En este caso, y tal como indica el entrevistado, están asociados a tres necesidades fundamentales de la persona, es decir, a nivel interpersonal, organizacional y personal. Estas áreas que miden el grado de inclusión, control y relación, muestran como resultado un perfil del coachee, en el que identifica tanto sus funciones, como las necesidades u objetivos que le gustaría lograr.

El entrevistado explica que se puede conectar con el MBTI, ya que se pueden aplicar juntos como cuestionarios, y por consiguiente, el diagnóstico resultante relacionará la forma de trabajar y de interactuar con el entorno, junto con la percepción que los demás tienen de él, en el caso de que se realice a otros de la organización.

En conclusión, tanto el MBTI, como el BIG FIVE y el FIRO-B, son instrumentos psicológicos y necesarios para los coaches, enfocados exclusivamente en la personalidad del coachee, con el propósito de evaluar la información recogida de estos test de habilidades cognitivas o inventarios personales, y ayudarle en la interpretación y evaluación de esta información, que permite identificar aspectos de su desarrollo.

Por consiguiente, ofrece a los coaches un testimonio muy valioso del cliente en cuanto a cómo trabajan y se relacionan con su entorno, a la vez que muestra pistas para establecer los objetivos que necesita alcanzar y que son necesarios para diseñar un efectivo plan de acción.

Estas herramientas analizadas son claves en el proceso de coaching, de modo que junto con la evaluación 360° y feedback, ayudan a los coaches a generar un plan de desarrollo que comprende unos pasos de acción concretos, con el objetivo de ayudar a modificar los comportamientos de sus clientes. Aun así, el coach aplica muchas otras, que aunque tienen menos relevancia, les sirven asimismo para seguir acompañando al coachee hacia el objetivo final. En cuanto a estas otras herramientas utilizadas un participante comenta lo siguiente:

“Muchas de las herramientas de coaching vienen del ámbito de la psicología positiva, de la terapia cognitiva, de la PNL, de la teoría de la Gestalt, muchísimas [...] puedes utilizar cualquier tipo de herramientas, no hay una determinada” (entrevistado 9)

Las técnicas y herramientas que aplica el coaching ejecutivo también pueden proceder de otras disciplinas a las que se refiere el entrevistado, como la PNL, la Gestalt, la psicología positiva y la terapia cognitiva. Asimismo, señala que el coach es libre de elegir la herramienta que considere oportuna de entre todas las que hay, la mayoría de ellas relacionadas con la psicología. Razón por la cual, tiene la ventaja de rectificar, siempre que la utilizada no funcione correctamente. Aun así, es de suma importancia que sea un experto en ellas, es decir, que sepa cuándo, cómo y por qué funcionan.

Se considera que el coach como acompañante, debe guiar a su cliente en la dirección adecuada, ya que juega con una presión de tiempo importante al disponer de un número de sesiones limitadas, de modo que no se puede permitir errores.

De las innumerables herramientas que normalmente se aplican en función del enfoque o modelo utilizado, caben destacar algunas, que, tal como señala el entrevistado nueve, proceden de las disciplinas ya indicadas.

Entre las mencionadas por los entrevistados están el reetiquetaje, los ejercicios de visión (una técnica de PNL), la rueda de la conciliación, la ventana de Johari, vaciar la mochila, el test disk, el juego de las sillas calientes, la identidad pública y el círculo de liderazgo.

Son herramientas que los investigados han referido más, eludiendo muchas otras por no considerarlas relevantes.

Entre todas estas innumerables herramientas que los coaches tienen opción de utilizar, destaco en concreto una que se aplica al alto ejecutivo, ya que suelen resistirse más al cambio. Un participante la explica por resultar muy efectiva:

“...pienso que hay que tener muy claro lo que funciona en cada momento con un coachee [...] el alto ejecutivo está acostumbrado a llevar él el control [...].. el coach ha de averiguar cuáles son los temas que realmente le mueven [...] utilizas el concepto de micro expresiones [...]...ver con qué preguntas reacciona de alguna manera [...] buscas en qué momento se contrae alguna parte de la cara y en qué momento relaja la cara. Es muy útil con altos ejecutivos porque muchos están ya entrenados para esconder o falsificar su lenguaje corporal” (entrevistado 10)

El entrevistado evidencia las dificultades que tiene acompañar a un alto ejecutivo en un proceso de coaching. Su papel de líder les crea una actitud autoritaria, que muchas veces va acompañado de una coraza o envoltura que engaña o dificulta al coach para conocer su propia personalidad.

Saber encauzarlos por medio de herramientas puede ser peligroso a veces, dado el posible revés que puede sufrir el coach por ineficacia en sus resultados, que puede suceder por una falta de apertura y confianza o inflexibilidad del alto ejecutivo. El entrevistado lo aclara cuando señala que “hay que tener muy claro lo que funciona en cada momento con un coachee”, es decir, lo que necesita, su motivación, lo que le mueve. Todo ello es tarea del coach, y como consecuencia, la experiencia en la utilización de herramientas según qué casos, es fundamental.

El entrevistado usa para estas cuestiones el concepto de micro expresiones, dado que los altos ejecutivos son muy hábiles en ocultarse y simular su verdadera expresión corporal. Así lo muestra cuando señala “están entrenados para esconderlo o falsificarlo”. Por consiguiente, es esencial entenderlo emocionalmente, mejorando la escucha activa para ser capaz de detectar esa máscara con la que se cubre para ejercer su función de líder. En definitiva considera que esta herramienta es necesaria para afrontar esta serie de dificultades.

Las preguntas del coach son muy relevantes para analizar y percibir las reacciones o resistencias en su cliente, ya que supone una ayuda para descubrir los secretos de sus expresiones faciales. Se trata de que el coach conozca el arte de la comunicación a través de estas micro expresiones faciales, y pueda así identificar sus emociones.

En conclusión, se considera que la trascendencia que tiene la aplicación de las técnicas y herramientas es fundamental. Según la literatura, en los modelos relevantes de procesos de coaching ejecutivo, los coaches aplican las principales herramientas, que son las señaladas en este epígrafe.

Los autores coinciden en el feedback como herramienta clave, que junto con la evaluación 360°, así como las entrevistas y los test o cuestionarios de personalidad, constituyen, tal como señala Lawton-Smith & Cox (2007), estrategias efectivas para el desarrollo del ejecutivo.

CAPÍTULO 7

LOS COACHEES: EL COACHING EJECUTIVO Y SU PROCESO

7.1 ASPECTOS DEL COACHING EJECUTIVO

7.1.1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Una de las cuestiones relevantes para analizar es la definición que los coachees hacen sobre el coaching ejecutivo, de modo que se hace necesario conocer lo que significa para ellos o cómo lo definen en base a sus experiencias como coachees. Supone una tarea pendiente de lograr, ya que existen gran variedad de enfoques y metodologías de los que los coaches hacen uso, razón por la cual existe aún una considerable falta de consenso. Asimismo, expongo sus criterios sobre las características que consideran más relevantes.

Todos los entrevistados coinciden en que el proceso de coaching constituye una ayuda para evolucionar interiormente y cambiar sus conductas erróneas. Considero que se apoyan en un enfoque más bien conductual a la hora de definir coaching ejecutivo, a pesar de no especificarlo por desconocer los modelos y metodologías utilizados en el proceso. Es conductual porque entiendo, según sus definiciones, que orientan el proceso hacia un cambio en su comportamiento y desarrollo de nuevas competencias. Por consiguiente, deduzco que su conducta, que tanto les preocupa, es la esencia del enfoque. Así lo explica una participante:

“un coach te ayuda a brillar...[...]...a que saques brillo a cosas que tienes ahí que ni siquiera sabes, que no valoras [...]...a que te refuerce...no me dio nada que yo no supiera, eso es lo curioso...” (entrevistada 13)

El concepto “brillar” simboliza la función principal que tiene el proceso de coaching ejecutivo, es decir, tratar de desatar todo el potencial del coachee, para que pueda destacar en aquellas áreas donde está bloqueado o no sea consciente de poder superar. Así pues, la entrevistada sintetiza el sentido que le da al coaching con este simple concepto metafórico. De manera semejante, lo hace cuando menciona literalmente “que ayuda a que saques brillo a las cosas que tienes ahí”, o sea, trata de expresar ese impulso que le confiere el coach para poder evolucionar y desarrollar al máximo sus habilidades y competencias.

En definitiva, se trata de que el coachee se conozca mejor para tener más conciencia sobre los retos que ha de lograr, así como aprender a apreciarse o valorarse más, y consolidar aquellas debilidades o fallos que le impidan crecer y desenvolverse adecuadamente tanto en su contexto profesional, como con su equipo o jefe directo. Esta definición se acerca a lo que para Whitmore (2003) representa el coaching, cuando se refiere a que consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, o lo que es lo mismo, ayudarle a aprender en lugar de enseñarle. Así lo manifiesta el entrevistado cuando señala literalmente “no me dio nada que yo no supiera”. Esta expresión revela que la ayuda y el aprendizaje que obtiene del proceso de coaching es producto de un análisis o reflexión propia acerca de sus capacidades, de manera que, con motivación y compromiso puede desarrollar su conciencia, para que de forma progresiva ocurra un cambio o una transformación en sus comportamientos. Al respecto, otro participante comenta lo siguiente:

“...el coaching es un poco entre comillas y en positivo una estafa, porque tú pagas a una persona para que saque de ti lo que ya es tuyo, y de hecho lo que hace un coach es sacarte fuera lo que tú ya tienes dentro, y ayudarte a utilizarlo de una forma mejor” (entrevistado 10)

El entrevistado equipara al coaching con una eficaz artimaña cuando se refiere a que es una estafa en positivo. La recompensa que recibe el coach tiene como objetivo la ayuda o contribución que ofrece para impulsar al coachee a que descubra por sí mismo aquellas actitudes o habilidades que ya posee, y que no domina o desconoce. Launer & Cannio (2008:25) indican que “es el coach quien ayuda al coachee a estructurarse y a ponerse en marcha, conservando la certidumbre de que su cliente está en posesión de los recursos necesarios para lograr sus propósitos”. Esta alusión coincide con lo que señala el entrevistado, ya que el coachee no toma conciencia de él por mediación de su coach, sino a través de sí mismo estimulado por éste, por lo que el coachee es totalmente responsable y está plenamente capacitado para cambiar. En definitiva, ha de conocerse más para funcionar mejor, ya sea para tener una mejor comunicación con su equipo o jefe, o para estar más seguro sobre las decisiones que ha de tomar, entre otros ejemplos.

Se trata de que descubra nuevas perspectivas, rompa su zona de confort, y evolucione hacia la adquisición de otros hábitos y comportamientos que le conduzcan hacia el logro de resultados brillantes.

Respecto a las características o particularidades que engloban el proceso de coaching ejecutivo, destaco la cita de un participante como compendio de todas las demás.

“es un tema muy personal, no transferible...es muy egoísta, estás tú y te sientes importante, tienes un tipo que entiende, que sabe, que te va a detectar debilidades...[...] yo lo considero un privilegio” (entrevistado 6)

La mayoría de los entrevistados coachees contemplan en general el proceso de coaching como un signo de distinción, o dicho de otra manera, creen que les supone reconocimiento y prestigio en su desempeño profesional, siempre que se sometan libre y voluntariamente. El entrevistado seis lo afirma cuando señala que lo valora como un privilegio, lo que evidencia su firme aceptación y apreciación por el proceso. Asimismo, lo demuestra definiendo las peculiaridades que encuentra al indicar que le hace sentir importante. De manera que el coachee es el protagonista o actor principal del proceso, y el que debe recapacitar sobre sus necesidades, dilemas u obstáculos mediante la ayuda de su coach. Por consiguiente, el coach va a estar a su servicio, va a intentar conocerlo, lo va a entender, empatizar con él, ofrecerle su confianza, comprometerse, mantener su confidencialidad tanto en los asuntos laborales como personales, así como descubrir todo aquello que le obstaculiza o dificulta en su desempeño.

Por todo lo señalado, el entrevistado considera que el coaching ejecutivo representa un proceso muy personal y egoísta, o sea, individualizado, con una asistencia continua, y donde la parte principal o importante siempre es el coachee. Razón por la cual suelen ser los mandos intermedios con puestos relevantes y oportunidades de ascenso, y más concretamente los altos ejecutivos o líderes, los más demandados por este servicio. De manera que, aparte del alto coste que supone su contratación, es el líder como responsable principal de la organización el que adolece el conflicto durante sus funciones de liderazgo, representando una figura clave ligada a la organización en su conjunto.

7.1.2 DIFERENCIAS ENTRE COACHING EJECUTIVO Y PSICOTERAPIA, MENTORING Y FORMACIÓN

El proceso de coaching puede aceptar conceptos o metodologías de la psicoterapia, por lo que se ha investigado mucho sobre sus diferencias. Los coachees entrevistados, a pesar de su desconocimiento en cuanto a modelos o metodologías, manifiestan su criterio sobre las obvias disparidades que distinguen al coaching ejecutivo de las distintas ramas de la psicología, como es la psicoterapia. Como ejemplo, una participante comenta someramente sus impresiones al respecto:

“...el coach trabaja de otra manera, tiene otra metodología...es diferente, tienen puntos en común obviamente porque trabajas el desarrollo de la persona...[...] pero creo que cada uno tiene su ámbito de trabajo, y que son perfectamente compatibles, o sea, yo no comparto esa lucha que hay de intrusismo, que de algún modo no entiendo...”

(entrevistada 13)

Aunque la entrevistada no indica las posibles semejanzas que pueden existir con la psicoterapia⁴⁶, tiene claro que son muchas las distinciones debido a la metodología tan distinta que aplica el coach con su cliente. De entre ellas, y a pesar de que ambas trabajan el desarrollo de la persona, señala que la diferencia está en el ámbito en el que se aplica, que en el caso del coachee sería su entorno organizacional, así como en la metodología utilizada. Al respecto, para Peterson (2013), los terapeutas han contribuido cuantiosamente a la literatura profesional del coaching, de modo que mencionan frecuentemente que la mayoría de los principios, modelos, herramientas y resultados de investigación terapéuticos son aplicables al coaching ejecutivo. Por consiguiente, para el autor, la terapia ha traído consigo sus metodologías o modelos de coaching. Lo que plantea Peterson (2013) discrepa de la observación de la entrevistada al señalar que el coaching trabaja de otra manera y tiene por tanto otra metodología. Se puede interpretar que esta afirmación la realiza porque vincula el coaching ejecutivo al ámbito organizacional en el que se aplica. En consecuencia, no se estima que la valoración de la entrevistada esté fundamentada a este respecto. Aun así, el enfoque de coaching utilizado con el ejecutivo tiene la finalidad de incrementar su desempeño laboral con el fin de aumentar su aprendizaje y de mejorar la efectividad en su organización, por lo que resulta incompatible con los aspectos personales y problemas psicológicos o mentales del individuo que se utilizan en psicoterapia, y que tienen su origen en el pasado. En definitiva, considero que en realidad la metodología es distinta, tanto en la intervención como en los aspectos de medición de la efectividad del proceso.

La entrevistada menciona que hay puntos en común, aunque no los señala se entiende que tienen que ver con el desarrollo y la mejora de las personas en su aspecto emocional, así como en el conocimiento propio de valores y virtudes, y de un desarrollo de la comunicación interpersonal. Cuando alude al ámbito tan diferente en el que se aplica la psicoterapia, se deduce que apunta a que no sólo se produce en el lugar de trabajo, sino en una amplia variedad de contextos.

⁴⁶ Me refiero indistintamente a los términos psicoterapia, terapia y psicología

Asimismo, afirma que coaching y psicoterapia son perfectamente compatibles, razón por la cual no comparte la lucha por el intrusismo. Según lo mencionado, se puede interpretar que se refiere a que tanto el coach como el psicólogo terapeuta tienen funciones completamente distintas, que no se pueden relevar entre sí, por lo que no tiene implicación alguna en el coaching ejecutivo. Sin embargo, el enfrentamiento de los psicólogos por querer englobar la profesión del coach y hacerla suya es evidente, y esto es debido al aporte significativo que han realizado para el coaching, teniendo en cuenta la amplia base teórica que presenta, así como las semejanzas respecto a la alianza de trabajo que se crea en la relación, o las habilidades básicas que ha de poseer el coach para mejorar el desarrollo del coachee.

Los autores McKenna & Davis (2009)⁴⁷ señalan que ambas tienen el objetivo de facilitar un cambio psicológico y de comportamiento a través de una relación colaborativa con el coachee, siempre que esté motivado. La relación de coaching y la ayuda del coach para producir un cambio de comportamiento en el coachee a nivel psicológico es causa suficiente para que, a diferencia de lo que señala la entrevistada, haya una lucha entre coaching y psicoterapia, en la cual los psicólogos quieren ocupar la profesión de coach. De modo que, aunque la entrevistada no entiende esa lucha entre ambos, en la realidad es un hecho incuestionable.

Otra de las diferencias que encuentran los entrevistados con el coaching es el mentoring. Este es un aspecto no discutido por ellos, ya que otorgan más importancia a la distinción que perciben respecto a las otras ramas de la psicología.

Aun así, los coachees han tenido contacto con esta herramienta, que entienden que es claramente diferente al coaching:

“el mentoring es tener pues alguien experimentado que te ayuda, pero con el que no tienes una relación de dependencia jerárquica, sino que es una persona con suficiente experiencia vital y profesional, como para aconsejarte y orientarte, y eso yo creo que requiere enfoques distintos” (entrevistado 1)

El enfoque que muestra el mentoring manifiesta una diferencia significativa con respecto al coaching. Aunque se considera una herramienta también de desarrollo personal basada en una relación comunicativa dentro de un contexto organizacional, el mentor es una persona experta en aquellos conocimientos que ha de transmitirle a su tutelado o persona con la que

⁴⁷ Citado en el artículo de Smith & Brummel (2013)

no tiene ningún vínculo jerárquico, para ayudarlo. Puede pertenecer a la misma organización o ser externa a ella, y su objetivo es contribuir a esa transferencia de conocimientos y experiencias tanto de vida como profesionales durante una trayectoria profesional larga de su tutelado, y que, como señala el entrevistado, realiza mediante consejos y orientaciones para desarrollar las habilidades de su cliente, y lograr hacerlo crecer profesionalmente. Por consiguiente, las metodologías son completamente distintas. Otro punto a tener en cuenta es que con el mentor no hay ningún tipo de relación jerárquica, es decir, los mentores no pueden ser jefes directos, por lo que se entiende que la confianza ha de ser mayor en todas las situaciones. Sin embargo, un coach interno, sí puede ser jefe o superior jerárquico de su coachee, aunque no sea lo más habitual.

En cuanto a la formación, los investigados hacen más patente la demostración de diferencias, ya que es una práctica de aprendizaje muy conocida por ellos que no resuelve sus principales conflictos o necesidades, de manera que lo consideran menos productivo que el coaching.

“yo había hecho muchísimo training, y realmente me encontré en una situación en la que lo que había aprendido no me servía...[...] realmente es que lo que tenía que resolver era otra cosa, y es que era mucho más emocional. Es que no son técnicas, al final es que te lo creas tú, y te conozcas y te digas la verdad...” (entrevistada 2)

La formación práctica en un curso por parte de un instructor, no siempre es positiva para el desarrollo de los ejecutivos.

Puede ocurrir lo mismo con el coaching, ya que no resulta eficaz en todas las situaciones la búsqueda de desarrollo del coachee. Aún así, se constata más en la formación, ya que cuando la entrevistada señala literalmente “lo que había aprendido no me servía”, concuerda con lo que indica Grant (2001) al definirlo como un proceso rígido, predeterminado por el formador, y diseñado para impartir competencias específicas. De manera que, aunque la formación trata de mejorar las competencias del ejecutivo, así como de reciclarlo frecuentemente para completar sus conocimientos con nuevas habilidades que aportar a la organización, no resuelve todos los problemas.

El conflicto emocional de la entrevistada, que debía tratar de utilizar positivamente sus emociones, no lo solucionaba una formación en conocimientos técnicos, rígida y predeterminada. En consecuencia, fue mediante las sesiones de coaching donde tomó conciencia de lo que le ocurría, y pudo solucionar su problema.

Por consiguiente su responsabilidad es aprender, y es mediante su reflexión durante el proceso de coaching como puede autoconocerse y averiguar lo que le ocurre. En definitiva, es a través del cuestionamiento de su situación, es decir, qué le ocurre, por qué y para qué cambiaría, entre otras preguntas, como el entrevistado puede replantear sus cambios.

Hay que señalar que la interacción cuando está sólo con su coach es mucho más directa y que, a diferencia de la formación, implica el establecimiento de una relación de confianza donde poder sincerarse y expresarse sobre asuntos personales. Además, se establece un compromiso, elemento indispensable para la eficacia del proceso. Aun así, el coaching ejecutivo carece de un reconocimiento como profesión, por lo que sus intervenciones no son del todo fiables y efectivas. A continuación, se analizan cuestiones como el intrusismo y la necesidad de certificaciones.

7.1.3 LA PÉRDIDA DE VALOR DEL COACHING EJECUTIVO: NECESIDAD DE CERTIFICACIONES Y BARRERAS DE ENTRADA

Los coachees son conscientes de la carencia de la que adolece actualmente la profesión de coaching ejecutivo en el mercado. Conocen que muchos coaches consiguen lucrarse con esta herramienta que está de moda, y que además supone una novedad para su formación, ya que cuentan con una asistencia distinta e innovadora. Asimismo, se percatan de la falta de preparación de los coaches, que se aprovechan y enriquecen deshonestamente, al acogerse a cualquier proceso sin estar a la altura ni capacitados para acompañar al coachee en su cometido. Por consiguiente, existe una falta de reconocimiento y de garantía evidente a razón de las permisivas barreras de acceso que existen actualmente en la profesión. Un participante lo justifica así:

“...yo creo que hay mucha gente que no tiene la cualificación suficiente para hacerlo. También creo que se espera más de lo que puede ocurrir [...] el coaching pierde valor en el sentido que hay mucha más gente que hace coaching, pero además llaman coaching a cualquier cosa, joder” (entrevistado 1)

En el párrafo se constata la decepción evidente por parte del entrevistado sobre el servicio que realiza el coach, debido a la deficiente capacidad de muchos para ejercer su función como tales. Cuando señala que “se espera más de lo que puede ocurrir”, muestra las expectativas positivas que muchas veces se generan tanto por parte de la organización, como por el propio coachee, de modo que conciben del proceso unos resultados muchas

veces distintos de los que en realidad se producen. Por consiguiente, considero que la causa del error por parte de las organizaciones es la falta de conocimiento sobre lo que esta herramienta significa, así como sobre su posición en el mercado. Además, se acogen a una moda altamente demandada en la actualidad, en comparación con otros tipos de formación, sin entender su alcance.

Tal como señala el entrevistado, coaches hay en exceso, y su falta de profesionalidad es motivo para que el coaching ejecutivo se desvirtúe y se aplique erróneamente. Igualmente, la falta de regulación como profesión acarrea toda una serie de riesgos que suponen un perjuicio importante. Por todo ello, el entrevistado alude a la pérdida de valor que padece el coaching, manifestando su descontento cuando utiliza la expresión “joder”. Esta observación del entrevistado sobre la falta de profesionalidad del coach, consecuencia, entre otras causas, de su escasa regulación en el mercado, se vincula con un estudio realizado por Brand & Coetzee (2013), en el que analizaron las experiencias de ambas partes durante el proceso de coaching ejecutivo. Del coachee estudiaron, entre otros aspectos, el valor que observaron durante el proceso de coaching ejecutivo, cuyo resultado fue la importancia tan notable que para ellos tiene una prestación efectiva del servicio de coaching, es decir, que cuente con coaches profesionales bien preparados y capacitados. Esto explica lo contrariados que están muchos coachees con el proceso de coaching, por lo que algunos manifiestan, especialmente altos directivos, escepticismo y dudas sobre el beneficio que ofrece.

La oportunidad de la que se benefician muchos coaches inexpertos para ejercer como tales se hace accesible dadas las insuficientes barreras que existen, y que suponen unas circunstancias favorables en un mercado donde la demanda es alta, al ser una profesión joven que está muy en uso por parte de los ejecutivos.

“hay muy pocas barreras porque realmente no es una profesión estructurada, es una profesión donde quien diga yo tengo sensibilidad para entender a la persona y darle estímulos, ya se considera coach. Pero creo que ser coach es un poco más que sólo eso” (entrevistado 10)

El entrevistado expresa su crítica hacia los escasos impedimentos de acceso que existen en el coaching ejecutivo dado su falta de reconocimiento como profesión. Cuando menciona que no es estructurada, se refiere a que no se encuentra socialmente reconocida, ni están establecidas unas normas de cumplimiento validadas para que se contemple como profesión.

En consecuencia, aunque existan certificaciones que prueben un mínimo de preparación en el coach, no es condición suficiente que asegure que el coach está debidamente capacitado para desempeñar su función. El intrusismo existente es fruto de ello. Por tanto, la alusión que hace el entrevistado sobre la sensibilidad que tiene el coach con su cliente en comprenderlo, impulsarlo o provocarlo para hacer frente a sus situaciones problemáticas, no son requisitos o cualidades suficientes para desempeñar la función de coach. Ser coach implica muchos más requerimientos, las cuales analizo en el apartado cualidades. En definitiva, las certificaciones no están legalmente reconocidas, y la identidad del coaching como profesión aún está sin demostrar.

7.1.4 FUTURO DEL COACHING EJECUTIVO

Los investigados entienden el futuro del proceso de coaching ejecutivo en nuestro país, presentando dos variantes divergentes. En la primera, acogida por la mayoría de los entrevistados, predicen la necesidad y exigencia de instauración urgente del coaching. Sin embargo, en la segunda variante le pronostican una corta vida o trayectoria pasajera, dado que lo asemejan con cualquier otro proceso transitorio.

El siguiente entrevistado explica la exigencia e importancia de su establecimiento:

“es fundamental que esto se establezca en este país, no solamente para las empresas privilegiadas, sino para la mediana empresa. Se deberían buscar fórmulas de acercamiento a la mediana empresa porque creo que están muy necesitados, hay directivos muy necesitados...” (entrevistado 6)

Primeramente señalar que estima que el coaching ejecutivo progresará para implantarse definitivamente en España. Su preocupación está en el ámbito donde se aplique, ya que da a entender la necesidad primordial de su instauración como proceso habitual en la mediana empresa. Su razonamiento se explica porque al ser un proceso muy costoso, son las grandes organizaciones las que lo demandan y pueden contratarlo, para beneficio de sus directores generales o de área, y de los mandos intermedios.

Sin embargo, el entrevistado hace hincapié en la ayuda tan necesaria que supone el coaching ejecutivo para los directivos de la mediana empresa, ya que considera que están muy necesitados.

Se deduce que esta necesidad tan primordial que tiene el directivo o empresario se basa en la función que ejerce sobre toda su organización, ya que, al ser de menor tamaño, los directivos que necesitan del proceso de coaching suelen ser gerentes o directores de área.

En consecuencia, la exigencia que tienen es crucial, ya que al asumir tal responsabilidad, sus decisiones y acciones producen a veces consecuencias muy negativas sobre los empleados, por lo que los problemas y dificultades aparecen cuando no realizan bien sus funciones, causando repercusiones en el mercado en el que compiten.

Las fórmulas de acercamiento que se deberían encontrar en un futuro para la mediana empresa, manifestarían, según el entrevistado, un gran avance de implantación del coaching ejecutivo en las organizaciones, teniendo en cuenta que el principal motor de nuestra economía son las pequeñas y medianas empresas, ya que representan el noventa y nueve por ciento del tejido organizacional empresarial español. Razón por la cual se hace urgente implantar el coaching como herramienta imprescindible.

Como antítesis de este análisis, otro participante no cree que el coaching ejecutivo se pueda implantar, ya que desconfía totalmente de su trascendencia o relevancia.

“quedará como una cosa más de uno de tantos procesos que se hacen y que sirven para poco...y que se hacen por rutina en las empresas, porque son procesos caros que las empresas normalmente no pueden acometer, entonces quedará como un proceso de recursos humanos...” (entrevistado 10)

Según sus comentarios, equipara al coaching ejecutivo con cualquiera de los procesos a los que se acogen las organizaciones para formar a sus empleados, sin concederle más importancia. Su justificación se apoya en lo inasequible que resulta para las empresas, sobre todo para la pequeña y mediana empresa, por ser tan costoso. Por esta razón, el entrevistado considera que no podrá evolucionar y establecerse en las organizaciones. Asimismo, lo evidencia cuando señala “sirven para poco”, evidenciándolo como cualquier otro proceso irrelevante del que hace uso recursos humanos para motivar y ayudar a los trabajadores. Por consiguiente, la importancia que le da al coaching ejecutivo es inexistente, de modo que estima que no tiene ningún futuro como profesión.

No obstante, entiendo que existen otros motivos en contra, aparte de lo oneroso del servicio, por los que el entrevistado seis insiste en que se debe instaurar con urgencia en la mediana empresa. La organización del futuro, según las previsiones de los expertos, se verá afectada por la automatización y la robótica, y para Martínez Quintana et al. (2001), esto se traducirá en una modificación de las estructuras jerárquicas de las empresas, con menos mandos intermedios, mayor inestabilidad contractual y mayor individualización de las relaciones laborales, todo ello provocado por las nuevas tecnologías.

En consecuencia, el rechazo a los trabajadores para que formen parte de sus condiciones profesionales, los excluye de su vinculación a la organización empresarial, cuyo poder pasará a estar en manos de los niveles más altos de la organización. Por tanto, la reducción en la estructura organizacional dará lugar a organizaciones más planas, disminuyendo enormemente los mandos intermedios. Por consiguiente, el trabajador se verá cada vez más sólo y necesitado de ayuda para hacer frente a la nueva situación, donde la disminución de sus funciones de control sobre la actividad de las personas es un hecho.

En definitiva, el coaching ejecutivo se hace necesario para estos directivos, donde, si no se encuentran esas fórmulas de acercamiento para la mediana empresa, tal como señala el entrevistado seis, el pronóstico del coaching ejecutivo quedará como un proceso más de recursos humanos. Por ello, son de vital importancia las investigaciones que se realicen en este campo, como el entrenamiento de los coaches y la evaluación de la eficacia del proceso, ya que le dará mayor credibilidad e identidad para que se pueda reconocer como profesión, y asegure su competitividad en el proceso de construcción de la identidad organizacional que cada vez adolece de más inestabilidad, a causa de los nuevos entornos tecnológicos y organizaciones que impone la nueva economía.

El coaching ejecutivo supone uno de los mejores instrumentos para potenciar el liderazgo en las organizaciones del siglo XXI, ya que hacen falta directivos excelentes dotados de visión y proyección de futuro, capaces de descubrir oportunidades y llevar a su organización hacia su mejor desarrollo. Para Rosinski (2008) el coaching está destinado a perdurar, siempre y cuando estén legalmente aceptados sus valores, creencias, actitudes y comportamientos. Razón por la cual, hace falta un mayor reconocimiento de sus intervenciones, una mejor preparación de los coaches, y unos resultados de evaluación más eficientes para que pueda reconocerse como profesión.

Analizadas las citas de los investigados sobre lo que significa el coaching ejecutivo, las diferencias que observan con respecto a otras formas de aprendizaje, así como su pérdida de valor, causa de las escasas barreras de entrada y requisitos para certificarse, y su futuro, se hace necesario conocer lo que significa para ellos tanto la función del coach, como las capacidades y competencias que demandan de él, de acuerdo a sus experiencias como coachees, a su propias necesidades del proceso y al logro de sus objetivos.

7.2 LAS PARTES DEL PROCESO: EL COACH Y EL COACHEE

7.2.1 EL COACH: SU FUNCIÓN EN EL PROCESO

Los coachees entrevistados coinciden en las capacidades que detentan los coaches como receptores de la comunicación, cuya función realizan mediante una técnica que para ellos es la más efectiva del proceso, la pregunta. El arte de cuestionar, tan esencial para el coach, simboliza la escucha, que constituye la piedra angular que sostiene la relación de coaching.

“...si su objetivo es dar más confianza a la persona que tiene enfrente, lo más importante para un coach es hacer un trabajo psicológico, pero un poco de espejo, yo creo que un coach tiene que ser más bueno en hacer preguntas que en las respuestas” (entrevistado10)

El entrevistado expresa su convencimiento sobre la función que tiene más relevancia para el coach, que es la escucha. De modo que su cometido se basa en hacer de espejo, un trabajo psicológico, según comenta, donde el coach ha de tratar de reflejarse en el coachee para ayudarlo a encontrar soluciones a sus necesidades. Aunque señala el término psicológico, considero que la función del coach se trata más bien una competencia o habilidad social que ha de dominar. De manera que, el lenguaje corporal y verbal del coachee resulta ser un reflejo de las señales que emite el coach mientras escucha. Por consiguiente, la comunicación fluye y la confianza y apertura del coachee hacia su coach se hace más fuerte, lo que constituyen aspectos muy positivos para el fortalecimiento de la relación.

No se trata de aconsejar, y tampoco de responder a las dudas del coachee, sino de que él mismo reconozca sus progresos. Así lo explica una participante:

“...mi sensación al final fue como que estoy hablando conmigo, o sea, yo me tengo que escuchar lo que estoy diciendo, y él lo que está haciendo es guiarme, me va guiando la conversación [...]...él no suponía nada, siempre me decía: “tú explícamelo” [...]...al final dispuse mi razonamiento para llegar hacia donde teníamos que llegar. Mi sensación fue despertar dentro de mí las respuestas...” (entrevistada 2)

El convencimiento final al que llega la entrevistada sobre la función de escucha activa de su coach es su autoobservación o exploración propia a través de las preguntas que le realiza,

con el objetivo de despertarle las respuestas. De modo que la función del coach es la de orientar y dirigir a su cliente, tal como lo señala literalmente: “me va guiando la conversación”. La consumación del proceso para el coach es el reconocimiento sincero y real de las respuestas que busca el coachee a sus problemas, es decir, la reflexión y el descubrimiento personal sobre las cuestiones planteadas y guiadas por el coach.

Se deduce que la participante conocía bien el objetivo del proceso de coaching, que para los entrevistados se fundamenta en la técnica de la escucha y la pregunta.

Aunque no alude al tipo de labor que realiza su coach, sin embargo, para el entrevistado diez, la función de espejo o escucha activa que realiza a fin de generar confianza se basa en una habilidad social, cuya tarea es interpretar los pensamientos y sentimientos que están ocultos en la información que le transmite el coachee, y que forma parte de su estrategia comunicativa con el objetivo de detectar las posibles incongruencias de su discurso. Una participante lo explica así:

“...lo que es importante es que esa persona sepa captar el problema que tiene la otra persona, aunque no se lo diga abiertamente...” (entrevistada 9)

En consecuencia, se puede deducir que para los entrevistados el coach ha de tener al menos conocimientos o habilidades sociales para estudiar, percibir y comprender los problemas, necesidades o conflictos de su cliente. Por otra parte, la entrevistada dos señala que su coach pretendía el esclarecimiento de sus preguntas sin implicación alguna, es decir, sin juzgar ni evaluar. Por consiguiente, hace falta tener una serie de habilidades que faciliten la escucha y no la perturben, al igual que pasa con el arte de la pregunta.

En definitiva, el coach indaga todas las cuestiones que le preocupan al coachee, con el fin de conocerle y descubrir todas las contradicciones o puntos débiles que presenta, así como para guiarlo hacia el camino correcto a través de su propio razonamiento.

“te hacía pensar, te hacía ver caminos nuevos de los que habitualmente coges...[...]
Investigar caminos, sacarlos de la zona de confort y dirigirlos hacia nuevos ámbitos,
nuevos descubrimientos...” (entrevistado 6)

La pericia del coach implica todos estos cuestionamientos que se plantea el coachee. Planteamientos que distan de su hábito o tarea rutinaria y repetitiva que generalmente muestran, como si estuvieran anclados por temor al cambio. En consecuencia, la comunicación que el coachee mantiene consigo mismo significa una ayuda para lograr llegar a nuevas soluciones o descubrir otros hábitos, que están fuera del trabajo mecánico e

inconsciente que siguen como norma. La observación del entrevistado seis sobre la función del coach para que el coachee descubra caminos nuevos, diferentes a los que habitualmente coge, evidencia lo que plantean Kiel et al. (1996) cuando manifiestan las intenciones que presentan los coachees que se acogen a un proceso de coaching ejecutivo. De modo que señalan que las tres cuartas partes de los coachees usan el coaching para desarrollar sus propósitos, y sólo una cuarta parte lo hace para ponerles remedio o corregirlos. Por consiguiente, la función que realiza el coach ha de ser experta, es decir, tiene que ser un profesional con mucha experiencia, con el fin de lograr que el coachee no sólo mejore sus objetivos, sino que consiga modificar esa tarea rutinaria y repetitiva que sólo le reporta conflictos. Por tanto, los coachees también son exigentes con el tipo de coach que demandan, así como con su metodología y su capacidad o habilidad para afrontar el proceso. Necesitan un coach que les facilite, les ayude y beneficie en la consecución de sus objetivos.

“fue muy crítico, a veces descarnado, pero a mí me ayudó [...] yo creo que si hubiera sido más políticamente correcto, no me hubiera valido de nada” (entrevistado 1)

Esta apreciación evidencia las exigencias que demandan los coachees para alcanzar sus proyectos.

La necesidad de que el coach sea crítico con él, se puede traducir también en que sea confidente y consejero en un momento dado. El concepto “descarnado” se interpreta como si el coach fuera duro o severo en su proceder durante el proceso, así como práctico o sensato en su metodología o procedimiento a aplicar.

El entrevistado prefiere a un coach exigente que le haga pensar o poner en práctica sus cometidos, antes que a uno tolerante o transigente. Su requerimiento muestra claramente esa responsabilidad por someterse al proceso con un coach que esté bien preparado, con la intención de que le pueda ayudar a conseguir sus propósitos.

También hay coachees que exigen de su coach flexibilidad en cuanto a la forma de enfocar el proceso, es decir, ellos le presentan sus condiciones y peticiones sobre cómo quieren orientar su problema y determinar o identificar sus objetivos. No por ello el coach ha de dejar de ser exigente, sino que dentro de su rigidez ha de tratar de adaptarse a las demandas de su cliente, a fin de entenderlo y formar una relación de apoyo conjunta que le sea favorable para lograr sus metas. Un participante relata su experiencia:

“...empezó como una especie de coaching enlatado...encontré las primeras sesiones muy encorsetadas...hay que hacer esto, hay que hacer las típicas gracias...[...] se solucionó en seguida porque él es muy flexible, y yo le dije: oye, yo no me siento bien así” (entrevistado 14)

En esta cuestión el coachee demanda un coach que se adapte a sus requerimientos, ya que en algunas ocasiones no se sienten del todo cómodos durante las sesiones de coaching. Ocurre generalmente con los altos ejecutivos porque su demanda está vinculada con las exigencias propias de su función en la organización, en la que poseen responsabilidad en la toma de decisiones. Como consecuencia, no se dejan guiar del todo por su coach, es más, le ponen limitaciones en algunas ocasiones, y en otras, les advierten de su incomodidad o de los inconvenientes que perciben del proceso de coaching. De manera que se entiende que son más libres de opinar y de reclamar, ya que muchas veces son ellos los que suelen contratar al coach. Estas son situaciones difíciles de conducir para el coach inexperto, ya que debe tener la suficiente seguridad como para comprender las tensiones con las que pueden enfrentarse en estos momentos tan complicados. El autor De Haan (2008) coincide con este planteamiento, al hacer hincapié en que el coach debe ser experto, ya que durante el proceso los coaches inexpertos están llenos de dudas en cuanto al papel que tienen que desempeñar, por lo que los más experimentados al poseer más confianza, son los que siguen luchando con los momentos críticos del proceso.

En este ejemplo, el entrevistado comenta su disconformidad con su coach al comienzo del proceso. Lo describe como “coaching enlatado”, es decir, un coaching que considera similar para todos los coachees en cuanto a procedimientos, técnicas y modos de proceder del coach. Entiendo que cada situación que se encuentra el coach es distinta, y por tanto, la aplicación de un mismo procedimiento a todos sus clientes sería un desacierto, ya que los coaches han de utilizar su propia perspectiva en función de sus capacidades y de las necesidades del coachee. Esto coincide con Peterson (2011: 537), cuando manifiesta que “[...] no existe una respuesta simple sobre cómo definir el proceso de coaching ejecutivo”. Por lo tanto, cada coachee es un mundo y necesita de unos procedimientos de coaching distintos”.

A este respecto el entrevistado catorce se manifiesta en contra de la actuación de su coach, con el fin de imponer sus condiciones. Esta constituye una cuestión esencial para el coach experto, ya que es importante que sea tolerante y condescendiente con las peticiones de su cliente, a fin de conducirlo de la manera más eficiente hacia el logro de sus objetivos.

Así lo expresa el entrevistado cuando señala que las primeras sesiones eran muy encorsetadas, es decir, ajustadas a la línea de actuación del coach, por lo que su desacuerdo es total. La reacción de su coach fue totalmente adecuada, ya que consideró que la flexibilidad y adaptación a su cliente es una característica esencial que deben detentar en su función como profesionales. De modo que, según lo señalado, su función debe ser experta, es decir, que haga frente a todas las exigencias que le plantee el coachee, para entenderle y conocer sus necesidades, con el propósito de lograr una relación de calidad, y por ende, una intervención eficaz. Esto ocurre siempre y cuando el coachee esté dispuesto a someterse al proceso, ya que en los casos en los que no cree o está en completo desacuerdo, los entrevistados coinciden en que su fin es el fracaso.

“...no se puede obligar a nadie a hacer coaching...[...]...el coaching es hacer algo por ti mismo, entonces si tú estás en contra de eso, no te va a servir jamás por mucho que el coach sea el mejor del mundo” (entrevistada 11)

Tienen claro que hay que estar conforme, y que esa aprobación es la que va a conducir a obtener unos buenos resultados. Sin embargo, si ocurre lo contrario, si el coachee se siente coaccionado, el proceso resultará inútil e ineficaz, y la labor del coach totalmente inservible, por lo que su mejor alternativa será renunciar al proceso.

A continuación se analizan las cualidades de los coaches expertos.

7.2.2 CUALIDADES QUE DEBE TENER UN COACH EXPERTO

Los elementos ya comentados, tanto la escucha como la pregunta y la comunicación, representan aspectos de vital importancia para un coach, aun así los entrevistados aluden a otros tipos de cualidades que consideran fundamentales en un coach experto. Un participante señala las siguientes:

“...yo creo que tiene que tener formación y conocimientos sólidos de coaching, aplicar herramientas adecuadas, mantener una posición deontológica, y garantizar la confidencialidad de lo que ocurre. Tiene que estar sometido a un proceso de formación continua y de evaluación [...] la diferencia entre un buen coach y el coach no es sólo formación, sino que tenga además competencias profesionales y personales suficientes [...] requiere también que pase ciertos controles de calidad...dosis de realismo, humildad, de espíritu de mejora...” (entrevistado 1)

En este párrafo, se manifiesta la importancia que le confiere el entrevistado a la prestación de un buen proceso de coaching. Por tanto, demanda un coach entendido, competente y sobre todo preparado, factor que considera esencial para desempeñar su función. Sin embargo, omite los requerimientos académicos necesarios o competencias educacionales (que tampoco menciona ningún participante coachee), así como las experiencias profesionales, que supone una de las cualidades más valoradas en la literatura que deben tener. Aun así deduzco que, a pesar de no indicar estas cualidades señaladas, está suficientemente informado para solicitar un buen coach. De modo que indica como significativo poseer una formación actualizada en coaching, además de unas competencias profesionales adecuadas, como pueden ser capacidad de escucha o de comunicación, generación de confianza, o una posición deontológica y confidencial, entre otras. Sobre esto último, se trata de que el coach posea un comportamiento profesional ético con sus clientes, de acuerdo con lo estipulado en el contrato de coaching, así como mantener una confidencialidad con la información recabada durante el proceso.

El entrevistado indica asimismo que el coach ha de reciclarse continuamente para verificar sus fallos, aspecto significativo a destacar para progresar profesionalmente, y conseguir despuntar como coach experto. Menciona también las competencias personales, aunque no especifica cuáles. Considero relevantes la responsabilidad, flexibilidad, motivación y empatía, o inteligencia emocional.

Dagley (2010) expone, según un estudio, las capacidades que deben tener los coaches excepcionales o excelentes, y que son la credibilidad, empatía, respeto, habilidad para realizar el diagnóstico, flexibilidad en el enfoque empleado, conocer el contexto organizativo o saber trabajar en él, ser responsable y por último un hábil desafiante. Estas son cualidades no señaladas, e igualmente importantes que forman parte de las competencias del coach. Por consiguiente, y según indica el entrevistado, no es sólo poseer conocimientos en coaching, sino tener las suficientes competencias personales y profesionales, consideradas competencias claves, para que el proceso resulte eficaz.

El resto de entrevistados coinciden en que el coach debe estar formado en coaching, contar con conocimientos adecuados para guiar el proceso, dominar las herramientas necesarias que ha de utilizar, ser muy flexible, y conocer el contexto y cultura organizacional. Sobre este último punto existe controversia, ya que algunos creen que es más que suficiente enfocarse sólo en la persona. Estas cuestiones las desarrollo a continuación, no sin antes

destacar un aspecto que un participante atribuye como importante para ser coach, y que estimo relevante comentarlo.

“yo creo que aparte de la formación....hay personas que tienen una inteligencia natural, y que estarían perfectamente preparadas con algo de formación para hacer de coaches...” (entrevistado 6)

La inteligencia natural a la que se refiere, se supone que es una inteligencia innata y, por tanto, unos conocimientos personales que resultan propicios, según el entrevistado, para desempeñar la función de coach. Estas facultades que detentan algunas personas, considero que engloban capacidades que ha de tener el coach, como es la capacidad de empatizar, de ser sociable, de conocimiento gestión de las emociones, que aparte de ser innatas, también podrían ser aprendidas o adquiridas por el coach en su etapa de aprendizaje.

Se puede interpretar que la inteligencia natural engloba todos estos tipos de inteligencia mencionados, que permiten al coach desenvolverse hábilmente como acompañante.

Respecto a las competencias profesionales ya señaladas, cabe destacar por parte de los entrevistados la importancia de generar confianza con el cliente, así como dominar la escucha activa, realizar preguntas poderosas o adecuadas para hacerles reflexionar, y que exista una comunicación eficaz. En consecuencia, los coachees tienen muy en cuenta la preparación y capacitación de su coach.

“...siempre tuve claro que lo preparó bien, es decir, para que pareciese natural...[...]... se acordaba de pequeños detalles...” (entrevistado 15)

La planificación previa del coach es también muy valorada por algunos entrevistados que consideran que es, junto con la estructura del proceso y la metodología de las sesiones, un aspecto relevante para ellos, de modo que supone un indicio que afianza su confianza y refuerza la relación. El que la preparación del coach parezca natural, refleja su profesionalidad o habilidad como buen coach.

En cuanto a la alusión que hacen los investigados sobre la estructura o disposición de las sesiones, así como sobre los conocimientos metodológicos del coach con el fin de acompañarles y guiarles hacia sus objetivos, un entrevistado comenta lo siguiente:

“..que tenga una formación, digamos un poco en todo lo que son las técnicas del coach, pero luego tiene que ser muy flexible para poder saber adaptar eso a la persona que tiene enfrente” (entrevistado 14)

La flexibilidad del coach representa un elemento muy a tener en cuenta para los coachees. La capacidad de adaptación del coach al tipo de cliente que se encuentra ha de ser muy importante, ya que el coach está al servicio de su cliente, y por consiguiente, su función ha de acomodarla a sus necesidades, adaptando el enfoque y metodología según el tipo de cliente y exigencias personales.

Uno de los debates analizados en el capítulo seis es la obligatoriedad o no de que el coach tenga experiencia en organizaciones, es decir, que haya dirigido equipos, así como haber desempeñado cargos altos. La mayoría de los coachees coinciden en la necesidad de esta experiencia.

“para mí lo más importante ha sido que fuera una persona con mucha experiencia...me transmitía muchísima tranquilidad [...]...a mí me daba muchísima confianza decir que esta persona ha pasado veinte mil veces por las situaciones que yo estoy planteando en la mesa” (entrevistada 2)

La entrevistada evidencia, a través de la experiencia con su coach, una serie de elementos que afianzan la relación, como son la confianza, la tranquilidad, y por ende, la aceptación o conformidad con el proceso. Esta serenidad en el coachee se traduce en un desarrollo de la empatía con su coach que ayuda a su comprensión y motivación, y por consiguiente, a un compromiso que implica no sólo el desarrollo de un eficaz funcionamiento en la relación de coaching, sino un logro positivo en las metas del coachee. De manera que la experiencia del coach como ejecutivo en organizaciones, habiendo dirigido equipos de trabajo, y con cargos altos de responsabilidad, son aspectos muy relevantes para el entrevistado, dado que entiende que sólo así estará bien preparado o formado para desempeñar correctamente su papel, y en consecuencia, ejercer como ayudante y guía en las situaciones difíciles que se le puedan plantear.

Gray et al. (2011) realizaron una investigación basada en los criterios de los ejecutivos. En este estudio crearon un modelo de competencias a fin de que el coach pueda avanzar con la relación de coaching, de modo que el modelo está relacionado con el propósito del coachee de querer continuar y comprometerse con el proceso.

De entre estas competencias, los autores demuestran la importancia que tiene que el coach posea una experiencia temática y contextual de las organizaciones. Por ello, está claro que conocer y haber pasado por las dificultades que le plantea su cliente genera credibilidad, además de la posibilidad de afianzar el vínculo o relación entre ambas con el propósito de dirigir a buen término los objetivos.

Se hace por tanto evidente la necesidad de que el coach conozca el tipo de organización en el que trabaja su coachee. Así lo indica otro participante:

“...creo que se debe adaptar al tipo de organización para la que está trabajando, entonces es bueno que conozca la organización...tiene que ser alguien independiente pero con algo de conocimiento sobre la cultura de la organización” (entrevistado 5)

El conocimiento del coach sobre la cultura organizacional en la que interviene su cliente es otro de los aspectos que les preocupan a los coachees investigados. Por consiguiente, la experiencia del coach como ejecutivo ha de estar asimismo ligada al conocimiento de la cultura organizacional en la que opera su cliente.

El entrevistado alude al término independiente para referirse a su coach como consultor externo de su organización. De modo que su función como coach experto, requiere de su adaptación al sistema de creencias y valores compartidos donde se desenvuelve su cliente, así como de un conocimiento sobre el funcionamiento de la organización, es decir, ha de entender sus estrategias, estructura organizacional, cultura filosófica, y sistema en su conjunto. De esta manera, el coachee terminará por sentirse más inmerso, seguro y motivado en el proceso.

Otro punto a destacar es que el entrevistado da a entender su oposición a que el coach sea interno, de lo que se deduce una posible desconfianza y malestar si así fuese. Esto se explica porque el coach externo se caracteriza por su imparcialidad y objetividad en el proceso. Según Witherspoon & White (1996), los coaches externos tienen muy poca o ninguna influencia directa en la organización, y mucho menos, un control sobre los resultados del proceso. Esta ausencia de autoridad considero que favorece al coachee, al sentirse más tranquilo y confiado. No obstante, sí exige, por considerarlo primordial, el conocimiento de una experiencia de la cultura organizacional donde opera.

Este discurso se contradice con el criterio de un entrevistado que está en desacuerdo con la necesidad de que el coach tenga experiencia ejecutiva y conocimiento del entorno del coachee:

“...creo que no, porque igual eso le impediría o probablemente le pondría más en una situación de querer aconsejar...[...]...yo creo mejor lo otro, que no la tenga, porque ve las cosas distintas, y tampoco es su cometido el tomar parte, y el de entender bien la situación [...] yo creo que no es importante saber del trabajo, ni conocer la situación... sino que lo importante es lo que le está pasando a esa persona en sus procesos mentales ...” (entrevistado 14)

Percibe la experiencia del coach en puestos directivos como si representara un obstáculo nocivo para el coachee. No cree que la función del coach radique en conocer el contexto y la cultura organizacional de la que forma parte el coachee, como tampoco su posición de ejecutivo en la organización. En consecuencia, afirma que el desconocimiento acerca de las posibles situaciones conflictivas de su cliente con otros de la organización, así como del entorno en el que se mueve con sus iguales, superiores o subordinados, no deberían ser un problema para el coach.

En definitiva, considera que el papel del coach se debe centrar exclusivamente en la persona del coachee, es decir, en su conducta personal, o tal como señala, en lo que le está pasando en sus procesos mentales, ya que en caso contrario, desempeñaría un papel de consejero más que de coach.

El discurso del entrevistado se puede interpretar, aunque por falta de datos no es posible verificarlo, como que el coach representaría para él la figura de un psicólogo o psicoterapeuta, cuyo enfoque podría ser terapéutico cognitivo, es decir, centrado en cuestiones relacionadas exclusivamente con su trabajo, con el objetivo de entender sus problemas profesionales o personales, y guiarle hacia sus metas. Este enfoque terapéutico cognitivo, según Grant & Palmer (2002), sirve para mejorar el bienestar y el rendimiento personal en los ámbitos de la vida y del trabajo del coachee, por lo que se relaciona con el discurso del entrevistado, dado que se centra únicamente en la conducta del coachee, con el propósito de lograr las modificaciones pertinentes en sus comportamientos o hábitos erróneos. Es decir, se trataría de desarrollar su aprendizaje a nivel emocional y cognitivo para conseguir cambios personales.

El hecho de no considerarse el entorno cultural o contexto organizacional para el logro de sus objetivos, considero que les puede perjudicar, especialmente si son altos ejecutivos, ya que los coaches corren el riesgo de desestabilizar las metas de la organización si se centran únicamente en sus cambios de comportamiento. En consecuencia, pueden perjudicar las necesidades del conjunto de la organización, debido a que estarían desequilibradas con respecto a su líder o alto ejecutivo.

Los autores Barner & Higgins (2005) indican que los coaches deben ser capaces de equilibrar las expectativas de la organización con las metas y preocupaciones de los cambios personales de sus coachees, de modo que, según lo señalado, el entorno cultural o contexto organizacional debería formar parte también de la intervención del coach, con el propósito de que los cambios en el coachee se produzcan de manera eficaz, ya que estarían alineados con las exigencias de su organización. Razón por la cual no coincide en absoluto con lo que manifiesta el entrevistado catorce.

En definitiva, se estima que un coach experto debe considerar y dominar los dos aspectos, tanto la persona como el entorno en el que se mueve, de modo que el aprendizaje del coachee no sólo sea a nivel emocional y cognitivo, puesto que su vinculación al sistema organizacional donde opera forma parte del cumplimiento de sus objetivos.

Por consiguiente, ambos aspectos son necesarios para el cometido de un coach experto, a pesar de que los entrevistados lo juzgan o consideran desde posiciones totalmente distintas, en función de su experiencia.

En el siguiente apartado se indagan estos dos aspectos que están unidos a las necesidades del coachee.

7.2.3 EL COACHEE: SUS NECESIDADES

Son muchas y significantes las necesidades, conflictos o problemas que sufre el coachee antes de someterse a un proceso de coaching. Necesidades que, o bien ya están definidas por la organización y son comunicadas de antemano al coach antes de firmar el contrato, o es responsabilidad del coach tratar de descubrirlas al comienzo del proceso para identificar los objetivos a cumplir.

Los coachees entrevistados relatan sus casos concretos o experiencias, explicando por qué se sometieron al proceso de coaching, cuáles eran sus debilidades o carencias, y qué conflictos o situaciones problemáticas coexistían en sus organizaciones.

Las necesidades que requieren solventar versan sobre temas emocionales, de jerarquía, liderazgo, motivación, transición de carreras, ascensos, y especialmente gestión de equipos y conflictos interpersonales con el equipo y sus jefes.

Las carencias de los coachees son personales o propias, y comienzan a raíz de todos los conflictos que padecen. De modo que los coaches les ayudan en el desarrollo de la comunicación, la motivación, o las habilidades sociales entre otras, además de en aspectos tan indispensables como sus conocimientos técnicos, ya que, de lo contrario, se verían abocados a fracasar en la organización con el consiguiente riesgo de desequilibrar su productividad y perdurabilidad.

Para empezar, se menciona la problemática de una entrevistada cuyas demandas de orden emocional son las causantes de provocar conflictos en su organización:

“tuve que asumir nuevas responsabilidades, y sobre todo, cambios en la posición que yo iba a ocupar inicialmente...[...] la empresa y yo detectamos que tenía ciertas dificultades...[...]...por temas emocionales que tienen que ser entrenados, no aprendidos [...] necesitaba dedicarme un tiempo a mí misma para entender cuáles eran los desafíos que venían...[...]...mi problema básico es “odio los conflictos”...[...] había que gestionar algo que llevaba ocurriendo mucho tiempo...” (entrevistada 2)

La entrevistada señala que hubo cambios en la posición que iba a desempeñar inicialmente, por lo que ocupa un nuevo puesto en el que tiene que contraer nuevas responsabilidades y funciones, y para el que no está entrenada ni preparada para afrontarlas. Tanto la organización como ella misma encuentran impedimentos u obstáculos en su desempeño, que se supone empeoran, ya que tiene que gestionar un problema no solventado que llevaba sucediendo desde bastante tiempo atrás.

La participante afirma claramente que su problema no se resuelve con un curso de formación, cuando indica que no son temas aprendidos, sino que han de ser entrenados, es decir, ejercitados, por lo que se deduce que necesita de un coach que le guíe y ayude a solventarlos. Con esta premisa, el compromiso con el proceso se hace evidente. De igual modo, lo constata cuando señala que necesita dedicarse tiempo, a modo de reflexión, para prepararse y lograr conocer los obstáculos que se le pueden presentar en su nueva posición.

El proceso de coaching representa para la entrevistada una opción muy eficaz para enfrentarse a ese conflicto emocional que le perturba, y que tiene consecuencias adversas para su desempeño. El hecho de desaprovechar cualquier conflicto que se le presenta con su equipo o en su día a día con sus relaciones interpersonales, denota bloqueo o incapacidad para hacerle frente. Esta es una de las cuestiones que como directivo le lleva a acometer complicadas gestiones con su equipo, por lo que se hace necesario un coach que le ayude a enfrentarse a las situaciones con una inteligencia emocional apropiada, a fin de que pueda crear una dirección eficaz donde se sienta segura y confiada consigo misma.

La situación vivida le provoca rigidez, fortalecimiento del mando, y estancamiento. La entrevistada comenta esta cuestión, explicando que su problema está provocado por su incompetencia con las habilidades soft:

“tenía que afrontar la gestión de conflictos y un problema de falta de confianza...[...] a mí me costaba mantener una posición de equilibrio...me movía entre una situación un poco pasiva de aceptar...o una posición extrema...de no saber gestionar que otras personas pueden tener otras opiniones...[...] ¿cómo puedo ser la directora de sistemas, si no tengo un degree en informática? [...] al final una dirección lo que hace es gestionar y liderar...” (entrevistada 2)

Sus contratiempos vienen dados por todas sus inhabilidades, en cuyo núcleo está la falta de confianza para hacer frente a los conflictos. Unos conflictos que no sabe gestionar adecuadamente porque detesta enfrentarse a ellos. Prueba de ello, según señala, es, por una parte, una actitud neutral de consentimiento cuando surge algún tipo de dificultad, y por otra, una pésima coordinación de su equipo cuando se encuentra con alguna diferencia de criterios que, según puedo deducir, afronta con exigencias o autoridad inoportuna.

En definitiva, no domina la gestión o dirección de su equipo y, en consecuencia, no sabe liderarlo. La entrevistada presenta un conflicto interior causado por una falta de confianza, donde no ve nada claro, de manera que se deduce que es causa de gran parte de sus bloqueos como directiva. Del mismo modo, manifiesta esa inseguridad cuando indica que no entiende cómo puede dirigir un equipo o un departamento en el que desconoce técnicamente lo que realizan sus subordinados, dado que no posee su carrera. Si a esto se le añade lo que señala en la cita anterior, donde comenta su necesidad de gestionar algo que llevaba ocurriendo hace mucho tiempo, su desempeño en esta nueva posición se ve aún más agravado, repercutiendo muy negativamente en su equipo de trabajo.

En su papel de directivo no trata sólo de aprender a gestionar su equipo, sino que también le gustaría liderarlo. La entrevistada en los dos párrafos anteriores se refiere en todo momento a la necesidad urgente de vencer sus dificultades y conflictos internos, con la finalidad de realizar una buena gestión de su equipo. Sólo al final indica el concepto “liderar”, que es muy diferente a “gestionar”, ya que liderar implica innovar, desarrollar el potencial y las competencias del equipo, e inspirar confianza entre otras cuestiones. Se puede deducir que tiene una confusión cuando señala estos dos términos que quiere aplicar en su equipo de trabajo, y que aún no sabe cómo gestionar.

Considero que, como directivo, primero ha de conocer su cometido para solucionar los conflictos que se han generado en su equipo, de manera que le permita solventar las diferentes opiniones con las que se encuentra, además de organizar con poder y autoridad la consecución de los objetivos propuestos. Son competencias soft que debe de asumir y practicar. El liderazgo lo podría desarrollar una vez dominada su función en la gestión de su equipo, ya que según Cardona & Miller (2001), un líder ha de dominar el desarrollo de la confianza, la comunicación, así como la coordinación y colaboración con su equipo.

La correcta gestión de un equipo o de varios a la vez, es una necesidad sobre la que bastantes participantes hacen referencia, y que puede surgir también cuando se fusionan dos equipos diferentes o, incluso, en situaciones más complejas como la que presenta el siguiente entrevistado, que no sabe cómo hacer frente al nuevo desafío que tiene que ver con la gestión de las relaciones interpersonales, con varios equipos y jefes en su organización.

“surgió como consecuencia de un cambio de funciones dentro de la compañía. Yo hasta ese momento era director financiero de una entidad en España....y en ese momento me hacen a la vez director general de una compañía en Turquía...un poco por la dificultad de simultanear el nuevo desafío...[...]...cómo gestionar las relaciones interpersonales con muchas personas a la vez, y en una circunstancia de elevada presión [...]...tener que relacionar dos o tres jefes al mismo tiempo, dos o tres equipos de colaboradores...”
(entrevistado 14)

Hallarse en una situación en la que ha de desempeñar dos cargos diferentes en dos países distintos, y que implica tener varios jefes y equipos al mismo tiempo, se convierte en una situación crítica para el entrevistado que, como alto directivo, se encuentra con una complejidad donde la carga de trabajo y la presión es tan considerablemente alta, que el

conflicto se origina a raíz de las relaciones interpersonales que mantiene con el resto de los miembros, como si de una estrategia organizacional deseable se tratara. Así lo indica Munduate et al. (1993), refiriéndose a que en lugar de intentar prevenir el conflicto, el coach ha de saber dirigirlo de forma eficaz a todas las partes implicadas.

El entrevistado no detalla el estilo de gestión que desarrolla con su equipo, ni su manera de hacer frente a su nueva situación, aunque hay que considerar estos aspectos para conocer la orientación motivacional que le conduce a la situación en la que se encuentra.

Estas son situaciones difíciles de gestionar, por lo que se necesita de un coach experto que tenga la pericia suficiente, para acompañar al cliente en un largo proceso de adaptación que le puede llevar años abordar, una vez acabado el proceso. Según McEnroe (2008), para tener un enfoque claro sobre lo que quiere lograr el coach en cuanto al tipo de liderazgo correcto, es preciso identificar el tipo de cultura organizacional y las creencias que sustentan la organización.

La circunstancia en la que se encuentra el entrevistado es complicada para el coach, ya que desempeña dos funciones en dos países diferentes, de modo que se hace necesario que conozca el contexto en el que se mueve su cliente, para que pueda ayudarle como líder a gestionar de manera eficaz los dos equipos.

Para que el entrevistado pueda dirigir las relaciones interpersonales, ha de llevar el conflicto, según Palomo (2013), hacia una comunicación más abierta, una solución más creativa de los problemas, y a una mejora de las relaciones. Por consiguiente, el coach ha de guiarle hacia esa dirección, porque de lo contrario, puede dar lugar a un deterioro de las relaciones con sus colaboradores, de modo que la forma en la que se gestione el conflicto es fundamental.

Otra de las necesidades que presenta un participante ejecutivo es la adecuación a su tarea en una organización cuya división del trabajo es vertical, y con una estructura jerárquica:

“una de las cuestiones que manejamos fue la cuestión de cómo funciona una persona que lleva tanto tiempo trabajando por su cuenta, cuando se adapta de nuevo a una estructura con una cadena. Aunque tengas mucho poder, siempre hay alguien por encima...[...]...yo no he crecido dentro de compañías, y en eso choco con personas de mi mismo nivel que están acostumbrados a eso, y eso también lo tratamos con mi coach [...]...lo que hay que hacer es estar treinta días trabajando, y como mucho un día al mes explicando lo que estás haciendo a quien te lo pida...” (entrevistado 6)

El entrevistado trabaja en una organización y su función es superior o estratégica, por lo que se entiende que desempeña un cargo situado en la parte más alta de la pirámide. La organización claramente difiere de las tradicionales estructuras de los años ochenta, altamente controladas y con escasa implicación de sus empleados en la cultura organizacional, de manera que en las actuales organizaciones hay más trabajo en equipo, mayor delegación de tareas, mayor comunicación, y menores niveles jerárquicos. No obstante, a pesar de que el entrevistado detenta un alto cargo, evidencia su decepción cuando señala literalmente “aunque tengas mucho poder siempre hay alguien por encima”. Razón por la cual se deduce que trabajar en una organización implica una comunicación o interrelación jerárquica, ya sea con el equipo, con el superior o con otros en la organización, de modo que significa una limitación en las funciones del directivo o en el poder que le está encomendado en la estructura organizacional.

El problema que presenta el entrevistado, aun sin conocer el área funcional de su desempeño como directivo, es su adaptación a una organización compuesta por una estructura en cadena o una cadena de comando, que determina los puestos funcionales. Es inusual para él un desempeño regido por poder y por normas establecidas, dado que procede de un trabajo por cuenta ajena. Su carrera profesional ha estado alejada de “la estructura en cadena”, y por consiguiente, se enfrenta a una disparidad en pensamiento y forma de actuar con el directivo de su mismo nivel, cuya carrera ha sido desarrollada dentro de una organización. Prueba de ello, es la mención cuando señala que hay que trabajar todos los días, por lo que se deduce que, en caso contrario, considera una falta de responsabilidad de los directivos no atender sus obligaciones de compromiso organizacional, ya que contrapone el sentido del deber y la función de un trabajador por cuenta propia que detenta autoridad.

Por último, creo relevante señalar un problema patente en el alto directivo cuya necesidad de solución se hace manifiesta para el buen funcionamiento de la organización, que es el ego, la soberbia o falta de humildad que presentan la mayoría, y sobre la que los participantes inciden, dada la dificultad que presentan para comprometerse en el proceso. Un entrevistado es consciente de estos impedimentos.

“hace falta un poquito de humildad...[...]...una persona en una posición directiva tiene un poquito el ego subido...[...]...¿éste me va a venir aquí que no tiene idea de nada?... que se venga y se ponga aquí en mi sitio y verá...” (entrevistado 15)

Esta falta de consideración del directivo, así como su ego o vanidad, representa un rasgo latente en las organizaciones actuales que no facilita en absoluto la función de líder. De modo que ocasiona rivalidades y enfrentamientos que muchas veces acaban en crisis o en una falta de productividad. Esta es una cuestión nociva con la que tienen que lidiar los coaches, ya que se encuentran con clientes muy escépticos y reacios a que le enseñen o guíen.

El entrevistado es consciente de la gravedad de la situación, quizás porque ha podido verse envuelto en una tesitura parecida, de manera que expresa su parecer sobre estas situaciones tan críticas para la organización. En consecuencia, la función de estos directivos puede derivar en una falta de comunicación, de aprendizaje, así como en un abuso de la autoridad o poder, entre otros perjuicios. Igualmente, representan circunstancias muy complicadas de conducir para el coach, ya que la mayoría de las veces son los coachees los que definen los objetivos e interfieren en el diseño del plan de acción. Estos casos son producto de esa falta de respeto que manifiesta el entrevistado cuando señala literalmente “¿éste me va a venir aquí que no tiene idea de nada?”

Considero que el coachee demuestra una falta de consideración al juzgar, así como una carencia de escucha y una soberbia considerable. Por consiguiente, no representan como líderes piezas claves, sino más bien obstáculos dentro del sistema organizacional, perjudicando gravemente la competitividad de la organización, y pudiendo traer repercusiones muy negativas.

A continuación se analiza la parte última del proceso, es decir, los resultados u objetivos alcanzados de los participantes en base a los problemas o necesidades mostrados.

7.2.4 EL COACHEE: CONSECUCIÓN DE SUS OBJETIVOS

Una vez acabado el proceso, y en el caso de que haya finalizado con éxito, el coachee logrará sus objetivos y los intentará implantar como nuevo hábito. Una mala definición del objetivo podría dificultar o impedir el desarrollo de las sesiones, por lo que es fundamental que ambas partes logren un acuerdo mutuo sobre el propósito del proceso.

Con los entrevistados todo funcionó adecuadamente, por lo que sus explicaciones se limitan a describir sus conflictos o problemas organizativos, así como los cambios o resultados obtenidos después del proceso de coaching y el grado de satisfacción con su coach.

Una vez definidos los objetivos, los coachees ponen en práctica su cometido a través de un plan de acción, a fin de que en las sesiones finales se revisen y evalúen los resultados. Un entrevistado explica el periodo de tiempo en el cual percibe sus logros y cambios en su comportamiento:

“yo creo que es más fácil con el coaching notar cambios a corto plazo que a medio y largo plazo, es decir, en el momento que te hagan tocar con la mano la posible mejora relacionada con un cambio de actitud, un cambio de forma de trabajar...en ese momento reaccionas muy rápidamente y cambias tus cosas. Luego, en muchos casos vuelves a la rutina del día y... puede ser que se te olvide hacer las cosas bien, como has aprendido, y que vuelvas un poco a los fallos que tenías antes, pero por lo menos ya eres consciente de que estás fallando” (entrevistado 10)

El entrevistado menciona la importancia que tiene para el coachee la toma de conciencia sobre los errores que comete y su reincidencia, por desconocimiento o precipitación en sus acciones. Esa autorreflexión es lo que le hace evolucionar, y como consecuencia, el coaching le permite percibir los cambios más a corto que a medio y largo plazo.

Son cambios que el coachee entiende como factibles cuando se trata de pequeñas modificaciones en su día a día, ya sea en la forma de comunicarse con su equipo, o en una mejor gestión de sus tareas. En consecuencia, son modificaciones que, como indica el entrevistado, ocasionan una reacción rápida, y permiten ser más consciente de los fallos. A este respecto, De Haan & Nieb (2012) analizaron y compararon los momentos críticos o situaciones tensas o significativas por los que pasa el coachee a raíz de estudiar las conversaciones de coaching entre ambas partes. De modo que observaron, además de puntos de inflexión, dilemas o dudas percibidas por el coach, así como situaciones de aprendizaje y cambios positivos en el coachee. Estos cambios positivos son producto de su toma de conciencia y auto reflexión, y tal como señala el entrevistado, permiten el desarrollo profesional del coachee a corto plazo, a través de estas pequeñas modificaciones.

Lo importante es asimilar los cambios y poder ponerlos en práctica para implantarlos como hábitos en el desempeño. Precisamente el cambio de hábito es el más difícil de lograr, puesto que requiere, una vez finalizado el proceso, de largos periodos de tiempo para que se materialice. Igualmente estimo que es complicado utilizar lo aprendido y afianzarlo para encauzarlo convenientemente hacia el logro final.

La conclusión más sugerente de la investigación realizada por De Haan & Nieb (2012) fue la experiencia similar que tuvieron ambas partes en cuanto a una comprensión positiva, empatía, solidaridad, enseñanza recíproca, una alianza compartida, y la posibilidad de una

mutua percepción en los resultados de las sesiones de coaching, que, según estos autores, representan condiciones centrales para la eficacia del proceso de coaching. Considero que, para que el coachee consiga sus objetivos, además de estos aspectos, han de estar presentes otros elementos como la confianza, el compromiso, la motivación, y el creer en su eficacia, que no sólo son necesarios durante el proceso, sino que resulta esencial conservarlos durante todo el desarrollo y evolución profesional del coachee, con la finalidad de seguir produciendo éxitos tanto organizacionales como personales.

En cuanto a los cambios a largo plazo, el siguiente participante se pronuncia al respecto:

“es un esfuerzo de adaptación, de transformación de la forma de trabajar de todo el equipo, puesto que ha costado años, o sea, eso no se hace en seis meses, te lleva años [...] ...hay personas de esas que pueden cuestionar tu liderazgo, porque ellos lo que esperan es un jefe autoritario que les mande...[...]...cada uno es especialista en su tema, y es quien mejor lo sabe hacer, y yo simplemente les acompaño o les marco las directrices” (entrevistado 15)

Se entiende que la obligación del coachee, como directivo y líder en gestión de equipos, requiere de un esfuerzo continuo para modificar todos aquellos aspectos negativos y conflictos subyacentes que presenta su equipo de trabajo. Tal como señala el entrevistado, “eso lleva años”, es decir, el desarrollo del liderazgo que establece como objetivo requiere de una serie de competencias, además de un compromiso emocional de relación o escucha necesario para llegar a ser un líder efectivo. De modo que, para lograrlo, ha de vincularse con sus colaboradores, conocer el cometido de cada uno de ellos, y saber comunicarse de manera efectiva.

La contrariedad que presentan muchos ejecutivos, que ha ocurrido con los investigados, es que en su equipo hay miembros de todo tipo, es decir, los que se incorporan procedentes de un nivel superior, los que están acostumbrados a un líder autoritario, o los que en este caso, tienen un líder participativo que no da órdenes, sino libertad de movimiento y confianza con el propósito de que realicen por sí mismos su función y satisfagan sus necesidades de desarrollo personal y profesional.

Por consiguiente, estas diferencias pueden generar un conflicto cuyo desenlace, siempre que se gestione adecuadamente, necesita de años de trabajo.

El proceso de coaching sirve al coachee como apoyo clave y puntual para el desarrollo profesional del coachee con su equipo, e implica un cambio de percepción como líder con la finalidad de que pueda incorporar su aprendizaje con el tiempo. Blanchard (1985) define dos estilos de liderazgo, uno basado en la cantidad de control directivo que ofrece un líder, y otro en la cantidad de apoyo o estímulo que da a sus colaboradores. La situación que muestra el entrevistado, cuando señala que acompaña a su equipo, se acerca al liderazgo de apoyo o estímulo en la medida en que les escucha, motiva y ayuda con sus dificultades. Asimismo, les marca las directrices a seguir, es decir, realiza una función de orientación para implicarlos en el proceso de toma de decisiones. Por consiguiente, se entiende que confía y tiene buena relación con su equipo, así como una comunicación fluida y cercana.

En definitiva, el cometido del entrevistado es el de acompañar a su equipo y marcarles las pautas a seguir o guiarles para lograr la consecución de los objetivos marcados en el contexto de la organización, por lo que el coach significa un apoyo fundamental como guía a fin de potenciar sus cualidades de líder.

El siguiente participante explica cómo consiguió realizar cambios a largo plazo según un estilo de liderazgo en el que también implica a sus colaboradores para que tomen sus propias decisiones:

“tomé medidas de no ser yo quien tomara las decisiones ejecutivas, sino que mis colaboradores las tomaran. Ese fue quizás el punto más importante. ¿Qué ha sucedido? Que ahora tengo más tiempo libre, y lo he podido emplear en lo que más me gusta, que es pensar en el futuro de la compañía. Proyectos estratégicos, planes de mejora...o sea, estar siempre pensando en lo que un directivo.. en mi puesto tiene que pensar”
(entrevistado 6)

La acción de delegar del entrevistado, tanto cuestiones de desempeño como decisiones ejecutivas, evidencia una total confianza en su equipo, así como un estímulo para su desarrollo, que repercute en la eficacia que ha de tener para desempeñar su cometido adecuadamente. Por consiguiente, el ejecutivo como líder se puede dedicar a otras cuestiones que le repercuten directamente, necesarias para el buen funcionamiento de la organización.

Según Palomo (2013:20), una persona puede actuar como líder de un grupo sin ser directivo, sin embargo difícilmente será un directivo eficaz sino es al mismo tiempo líder de

su equipo y de las personas que gestiona. Razón por la cual el entrevistado reconoce que su cargo de directivo conlleva un liderazgo efectivo con su equipo, de forma que además de saber dirigir y gestionar los recursos de su organización, también debe encargarse, según señala, del desarrollo de otras competencias o habilidades conceptuales o de formulación de ideas para desarrollar estrategias eficaces, así como solucionar problemas con medidas de cambio o planes de mejora con el propósito de mejorar el rendimiento en la organización.

Los coachees entrevistados están en general satisfechos con su coach y con la experiencia vivida durante las sesiones. Sin embargo, algunos de ellos se quedaron “a medio camino”, es decir, contrariados a causa del limitado número de sesiones acordado con la organización, puesto que no alcanzaron a cubrir con su coach ni los resultados ni la puesta en práctica de todos los objetivos propuestos. Pese a esto, para otros entrevistados, la experiencia fue tan positiva que optaron por prepararse para ejercer como coaches en un futuro.

Como ejemplo de la complacencia que la mayoría de los participantes han experimentado con sus coaches, se señala la experiencia de uno de ellos:

“...me ha dado mucha más robustez como persona en determinados momentos...[...]... he hecho un músculo para siempre, luego hay que ejercitarlo, pero hay cosas que quedan para siempre” (entrevistado 14)

La satisfacción por el resultado del proceso es notable, y así lo demuestra cuando comenta sólo aspectos positivos del coaching. En consecuencia, se entiende que los objetivos los ha logrado cuando indica que el proceso le ha dado robustez como persona, es decir, fuerza o ánimo para afrontar las situaciones complicadas que se le presentan en su función como ejecutivo. Asimismo, lo manifiesta con el símil que hace, cuando indica literalmente que ha hecho un músculo para siempre. En definitiva, la valoración que hace de acuerdo a su experiencia es de una total eficiencia.

La responsabilidad, una vez acabado el proceso, pasa a ser del coachee, ya que ha de seguir practicando o ejerciendo su aprendizaje por sí mismo, para no descuidar ese músculo que ha conseguido formar.

7.3 LA RELACIÓN

7.3.1 EL RAPPORT

El rapport surge desde el primer acercamiento con el coachee, cuyo fin es crear un entendimiento mutuo, sintonía o conexión necesaria para que se sienta cómodo y confíe en su coach. Representa para los coachees una cuestión primordial para empezar con ánimo el proceso, ya que no siempre existe una voluntariedad por parte de ellos, sino que es la propia organización la que lo impone. Un entrevistado narra su experiencia desde el momento antes de encontrarse con su coach:

“...estábamos en el curso y vinieron todos los coaches y nos fueron repartiendo. Pues había gente con la que no me hubiese sentido cómodo, sin conocerlo, sin haber hablado con él, simplemente de aspecto. Pues yo con éste no me hubiese abierto”
(entrevistado 5)

Varios entrevistados coinciden en la importancia del rapport, percibido desde su primera impresión cuando observan la apariencia de su coach.

Esta situación que describe el coachee no la elige él, sino que es su propia organización la que contrata a los coaches para asignarlos al azar, cuestión que suele pasar en la mayor parte de los casos. En consecuencia, constituye una cuestión perjudicial para el funcionamiento del proceso de coaching, por lo que los coachees suelen discrepar con la imposición obligatoria de un coach que no les permiten elegir libremente. Muchos de ellos exigen una serie de requisitos en el coach, ya que se sienten asimismo responsables.

Banning (1997) enumera tres criterios importantes para elegir un coach, uno de ellos es el rapport, o química como el autor lo llama, ya que se considera un elemento clave y decisivo para que la relación de coaching se pueda iniciar. En consecuencia, en el supuesto de que no se sienta cómodo, o no resulte ser el coach adecuado atendiendo a ese primer contacto vinculado con su apariencia o fisonomía, es muy probable que la relación de coaching no funcione y, por tanto, no se desarrolle adecuadamente el proceso. De manera que se deduce que ese primer contacto visual del coachee con su coach, le transmite las razones suficientes para emitir un juicio claro y preciso de la posición que toma respecto a su relación con él.

El entrevistado indica que si su aspecto no le hubiese gustado, no se habría abierto, de modo que esta carencia de rapport implicaría una falta de confianza y de compromiso para continuar con el proceso. Por lo tanto, significa la continuidad o no de la relación, o lo que es lo mismo, la aceptación o no del coachee a acogerse al proceso y, por ende, a confiar en su coach y comprometerse a seguir con la relación.

En definitiva, la falta de rapport o química como la denominan los entrevistados, supone un rotundo rechazo a la aceptación del coach, por lo que la habilidad o capacidad del coach tiene poco fundamento, dada la negación inicial de su coachee.

Este análisis coincide con lo planteado por Kilburg (2001), en cuanto a la aceptación del cliente a continuar con el proceso de coaching. El autor analizó los problemas de conformidad del cliente en el inicio de la relación. Para ello planteó un modelo de ocho componentes centrado en la relación coach-coachee, y en el que se focalizó en este elemento que considero simboliza la piedra angular que sustenta su modelo, ya que si el cliente rechaza a su coach, no se generará confianza ni compromiso, y por consiguiente, el proceso se detendrá.

Una posible solución a esta desaprobación del coachee podría darse si el coach cede su puesto a otro de su equipo. Así lo explica otro participante:

“debería haber una especie de honestidad entre el coach y el coachee, y sobre todo del coachee: “mira, no me siento a gusto, necesito otra persona” [...]...puede impedir que el proceso se desarrolle bien, sobre todo si muchas veces la persona va pues con sospechas, con reticencias...” (entrevistado 14)

La honestidad de ambas partes implica esa sinceridad que deben mostrar desde el primer contacto, ya que forma parte del papel que desempeñan ambos. El entrevistado señala que el coachee es el que debe revelar su parecer al coach, es decir, debe ser honesto consigo mismo para comunicarle su malestar desde el primer momento.

Se puede interpretar que estos casos suceden, siempre que el coachee se someta libremente al proceso de coaching, es decir, que esté convencido y conforme, ya que suelen reclamar un coach que les sea favorable y beneficioso en la consecución de sus objetivos. Si por el contrario el coachee tiene dudas o no estima conveniente someterse al proceso por otras causas diferentes, y por temor se vea obligado a hacerlo, la sinceridad u honestidad se incumplirá desde ese primer instante y durante todo el desarrollo del proceso, y en consecuencia, el resultado acabará en un claro fracaso debido a la falta de una relación eficaz.

El rapport supone, por tanto, la primera puerta de acceso a la generación de confianza entre las partes, siempre y cuando no existan sospechas ni reticencias del coachee, según indica el entrevistado. Otro de los criterios fundamentales a la hora de elegir un coach, y que menciona uno de los autores del management, Banner (1997), es la confianza que deposita en su cliente, considerado como otro de los elementos claves en la relación de coaching.

7.3.2 LA CONFIANZA

Un buen clima de confianza entre las partes no significa que el proceso esté predestinado al éxito, aunque sí constituye la llave para alcanzarlo. Los participantes coachees coinciden en la importancia que tiene la confianza para que se pueda establecer la relación, incluso algunos desde el principio han disfrutado de un buen rapport que les ha encauzado hacia la generación de una fluida y cómoda confianza y, por ende, a una relación de calidad. Un participante describe la confianza que le transmitió su coach:

“era muy cercano, te daba la mano, se sentaba cerca de ti. Sabías que era una persona en la que podías confiar, con muchísima experiencia...transmitía mucha paz...”
(entrevistado 5)

Estas acciones expresan esa necesidad por parte del coachee de sentirse a gusto con su coach. De modo que evidencia una predisposición para comprometerse con el proceso, siempre y cuando confluya ese clima de confianza tan fundamental para él. Para el entrevistado es fundamental una serie de características en su coach que le permita confiarse a él. Considera fundamental la cercanía que muestra su coach, ya que determina sintonía o empatía, o lo que es lo mismo, rapport. Asimismo, alude a la experiencia o conocimiento experto, que representa una parte esencial para el coachee muy valorada por los participantes, de modo que es importante que los coaches estén bien entrenados y preparados. Estos elementos o criterios fundamentales, en el coach, provocan automáticamente su confiabilidad. Una confianza que se genera con facilidad desde el principio, y que significa el origen de una buena relación de coaching. Por consiguiente, aparte de la cercanía y tranquilidad, la experiencia o veteranía del coach, según el siguiente participante, ofrece la seguridad necesaria para que la confianza surja.

“...contaba con experiencia...por lo menos me transmitió seguridad de que sus consejos iban a estar contrastados en experiencias anteriores...” (entrevistado 4)

La experiencia del coach es por tanto primordial para el coachee, ya que no sólo demandan un coach compatible y pacífico, sino que además ha de contar con facultades o capacidades para desempeñar bien su papel. El entrevistado cuatro equipara la experiencia del coach con su habilidad para dar consejo o asesoramiento, y que es propio de un consultor más que de un coach. Esta cita evidencia el requerimiento del entrevistado para obtener seguridad y provecho de su coach a través de sus consejos, a pesar de que no sea su cometido. De modo que denota no tener un conocimiento claro de lo que significa ser coach, ni del proceso de coaching ejecutivo. Aun así, el coach a veces facilita al coachee algunos consejos en caso de necesidad, siempre y cuando no se aleje de su papel. En definitiva, el coachee aspira a tener confianza en su coach, de manera que necesita reconocer y percatarse de que conoce y comprende sus dificultades o conflictos, porque ya los ha vivido.

Otro de los puntos importantes para el coachee a la hora de confiar en su coach es la necesidad de expresar sus problemas íntimos o privados, y que en la mayoría de las ocasiones están relacionados con su labor profesional. A este respecto un participante señala lo siguiente:

“no hay sólo temas profesionales, todos los personales se entremezclan, entonces tienes que tener la suficiente confianza para que tú le puedas contar todo lo que quieras”
(entrevistado 14)

Poder contar las intimidades no es fácil para ningún coachee, es decir, necesitan de bastante confianza y credibilidad para descubrirse como personas y ser honestos, a fin de que sea más fácil para el coach identificar los verdaderos objetivos de su cliente, y conseguir que los cumpla.

Pueden ser varios los obstáculos que se puede encontrar el coachee, ya que no sólo se trata de sentirse seguro y confiado con su coach, sino que además tiene que entender cómo va a ser el proceso, así como conocer el tipo de acompañamiento que va a recibir de su coach para sentirse plenamente confiado. De lo contrario, pueden surgir desavenencias y conflictos que suponen retrocesos en la relación y que pueden ser causa de fracasos.

Para Peterson (2011), la relación de coaching se caracteriza por la confianza, aceptación, comprensión, apertura, comunicación sincera, y otros elementos interpersonales que apoyan su aprendizaje y desarrollo.

Es decir, el autor destaca la importancia que tiene la relación en base al factor de la confianza, tan esencial para que exista un entendimiento que permita al coachee sentirse libre para comunicarse con honestidad, en un ambiente ya creado de apoyo y seguridad. Por consiguiente, el entrevistado coincide en esa necesidad de confianza plena para que la comunicación fluya de manera totalmente abierta.

En definitiva, todos estos aspectos suponen reticencias que el coach ha de tener presente para generar un clima de confianza adecuado, en pos de un buen desarrollo del proceso. Una participante no parece tener esa total confianza con su coach.

“...es un encanto...no te da miedo contarle nada...te entiende...lo que pasa que al final estás metida en un proceso que ha encargado tu jefe y que...no sabes de alguna manera en que se traduce eso...[...]...te ves envuelta en un proceso que no sabes muy, muy bien las implicaciones y transcendencia que puede tener...” (entrevistada 7)

La entrevistada denota una falta de aprobación del proceso que manifiesta cuando señala literalmente “lo ha encargado el jefe”. Se deduce que desde el principio muestra un rechazo o disconformidad, que puede ser originado por una falta de información sobre lo que significa el proceso de coaching ejecutivo, de modo que le genera inseguridad y temor sobre la transcendencia del proceso o sus consecuencias en su trabajo.

Por ser un proceso impuesto, y dado su desconocimiento no aclarado previamente por su coach ni por la organización, interpreto que la coachee no puede demostrar una apertura total hacia su coach. Como consecuencia, se puede producir desconfianza, celos o preocupaciones continuas que tienden a escapar de la función del coach. Así lo demuestra la entrevistada, a pesar de los elogios a su coach cuando indica literalmente “es un encanto y no da miedo contarle nada”. Esto último se supone que se refiere al coach como persona, aunque ejerciendo su función dentro de la organización se puede deducir que la entrevistada no se va a confiar del todo, y por consiguiente no habrá una comunicación sincera, una comprensión y apertura en la relación, y por ende, el compromiso no se terminará formando y el proceso acabará siendo ineficaz.

Por consiguiente, considero que es función del coach aclarar desde un principio cuál es su cometido, así como el motivo por el que se somete a un proceso de coaching y las implicaciones que puede tener o los objetivos del mismo. De esta manera se podrían evitar muchos de los temores y celos que soportan los coachees en el proceso, los cuales ocasionan relaciones totalmente ineficaces.

Peterson (2011) señala que la confianza y la comprensión han de darse en mayor grado, a medida que las experiencias negativas de los coachees, su escepticismo en el proceso y los límites de la comunicación no estén claros. Lo cual confirma esa necesidad que demandan los coachees, y en este caso la entrevistada, de entendimiento y confianza en el proceso, en el cual no creen por desconocimiento, dudas o malas experiencias con su coach.

En definitiva, si el coach es lo suficientemente hábil al principio del proceso de coaching para que estos elementos que constituyen, según Peterson (2011), aspectos fundamentales de la relación, se desarrollen adecuadamente, el proceso podrá tener posibilidades de éxito, gracias al papel tan determinante que juega en la eficacia del proceso. Asimismo, el compromiso constituye otro aspecto esencial que se analiza a continuación.

7.3.3 EL COMPROMISO

Para el coach construir un compromiso con su cliente es todo un reto. Lograr ese acuerdo implica que el coachee confíe en él, lo valore y sea compatible personalmente. Por consiguiente, si se genera esa relación positiva, el coachee se compromete y se responsabiliza a cumplir sus objetivos. Un participante narra su experiencia:

“...aparte de la confianza....creo que tenía que valer la pena al menos tomárselo en serio para ver como salía todo...[...]...tenía la sensación de que podía ayudarme... afronté el tema de manera muy comprometida...[...]...mi sensación ha sido de total acceso y por parte suyo compromiso [...] tienes que ver que está comprometido...que va a intentar ayudarte...si no tienes esa sensación, pues vas a perder la confianza y la seguridad...” (entrevistado 4)

El compromiso lo considera un riesgo y a la vez un desafío. El entrevistado manifiesta una actitud positiva y una motivación que le empujan a involucrarse en el proceso, y responsabilizarse en la relación con su coach, en el que confía y con quien se siente seguro. En consecuencia, se compromete tanto con él como con el proceso.

Asimismo, recalca lo imprescindible que es percibir el compromiso por parte del coach, cuya función es determinante desde el primer momento para establecerlo.

El compromiso del coach está basado en la confianza, seguridad, comprensión y compatibilidad que va observando de su cliente. Igualmente ha de mostrar ante todo

honestidad, ser competente y ofrecer su ayuda, de modo que todos estos elementos constituyen el fundamento del compromiso que ofrece a su coachee.

Se puede interpretar que el entrevistado está predispuesto desde un principio a someterse al proceso, y por tanto, a arriesgarse y comprometerse con su coach. Su apreciación es muy positiva, de ahí que muestre una motivación desde el inicio con expectativas firmes. Estos aspectos son muy efectivos para la relación, ya que el coach ha de demostrar principalmente como habilidad, su capacidad de empatía, una confiabilidad y ser comprensivo, por lo que la formación del compromiso ha de darse durante toda la relación de coaching para evitar los problemas, resistencias o inconvenientes que puedan surgir durante la misma. De modo que su labor puede ser muy compleja, sobre todo si encuentra coachees que desde el principio muestran dudas y desconfianzas hacia el proceso de coaching.

“...está en la profesionalidad del coach el decir “mira ya estás aquí, hazlo bien”, por tanto no tienes nada que perder...[...]...si la gente se deja involucrar, el coaching sin duda tiene sus beneficios” (entrevistado 10)

Según el párrafo, la experiencia y capacitación del coach es fundamental para hacer frente a la situación en la que se puede encontrar a su cliente. El compromiso requiere de un largo y costoso comienzo que empieza desde el primer contacto visual o química entre ambos, y que puede llevar varias sesiones. Si lo consigue, y se establece por parte del coachee, significa un gran avance en el desarrollo del proceso, por lo que su importancia es trascendental.

A este respecto, los autores De Haan, Culpin & Curd (2011), en un estudio hecho a coachees, destacan la importancia que tiene el compromiso de coaching en la relación que se da entre ambas partes, encontrando que los coachees valoran la relación mucho más que cualquier intervención específica de coaching o técnica empleada por su coach. Por consiguiente, el entendimiento, la confianza y el compromiso, pueden crear una relación de calidad resistente.

El compromiso constituye por tanto un factor esencial para ambos con el fin de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos mediante un plan de acción eficiente, por lo que representa un elemento sine qua non para que el proceso concluya eficazmente.

Así lo asegura el entrevistado cuando señala que los beneficios se ganan si los coachees se involucran.

Es importante asimismo que empiecen el proceso confiando, siendo positivos y sintiéndose libres, ya que la imposición, las dudas y la desconfianza sólo conducen al fracaso.

7.3.4 LA CONFIDENCIALIDAD

La confidencialidad es un elemento de vital importancia para el coachee, que ha de sentirse confiando y seguro para expresar sus emociones, conflictos, dificultades y temores, dado que en bastantes ocasiones están unidos a su vida íntima o privada. Así lo relata una participante:

“sentí desde el primer momento esa compañía y esa confidencialidad que al final creo que es importante, el saber que lo que tú cuentes no va a salir a ningún otro sitio, aunque conozca a alguien de tu empresa...[...]...con ella le contaba cosas que ni yo misma era consciente de que las pensaba así...y eso creo que era por el clima que ella consiguió crear” (entrevistada 13)

El clima de confianza que logra el coach crear con su cliente constituye para el entrevistado un aspecto de máxima prioridad, de modo que el coach ha de demostrárselo desde la primera sesión con el objetivo de hacerle sentir que la seguridad de que la información que le ofrece es totalmente confidencial. De manera que la labor del coach desde el primer momento, sigue siendo un cometido decisivo para el funcionamiento de la relación, ya que es fundamental que le haga saber que el contenido de las sesiones de coaching son totalmente privadas y confidenciales, a fin de lograr que confíe en él.

Los coachees son precavidos e incrédulos dentro del entorno organizacional, por lo que la creación de una relación de confianza por parte del coach en la que se sientan protegidos y confiados es fundamental para que se cree un vínculo honesto entre las partes. De lo contrario la relación de coaching no tendría sentido, ya que la falsedad o el cinismo del coachee, consecuencia de su recelo o desconfianza hacia el proceso, implicaría el fracaso evidente del proceso de coaching. Razón por la cual en el contrato de coaching firman una cláusula de confidencialidad donde se le obliga al coach a mantener en secreto cualquier dato que se hable durante las sesiones de coaching.

“todo esto se contrató lógicamente a través de la dirección de recursos humanos y mi jefe...[...] yo desde el principio sentí mucha confianza respecto a la confidencialidad.

Aunque él tenía que hablar cada equis tiempo con recursos humanos y con mi responsable, acordábamos antes lo que él iba a decir...y lo vimos juntos.

O sea, yo le di el okay a lo que iba a contar [...]...al finalizar me dijo: "...yo al finalizar el proceso, pues tengo que dar un feedback lógicamente a la organización que me está contratando"...yo creo que le mandó un pequeño resumen de lo que estuvimos viendo juntos" (entrevistada 2)

El acuerdo de confidencialidad se contrata entre coach, la organización (representada por recursos humanos o el jefe) y el coachee. La entrevistada manifiesta lo compenetrada que estaba con su coach, ya que convenían el informe que tenía que reportar a recursos humanos, tanto al principio como al final del proceso. De modo que constituye una maniobra efectiva del coach, que forma parte de su habilidad para lograr establecer esa cercanía, empatía y entendimiento con su cliente.

En consecuencia, se hace manifiesta una relación de apoyo entre ambas partes. Ianaro, Schermuly & Kauffeld (2013) plantean en una investigación la conformidad y la dominancia que existe en la relación de coaching, mediante la evaluación de elementos como la cercanía, la empatía, la comprensión y la cordialidad.

Como resultado, estos autores descubrieron que existen compatibilidades interpersonales entre el coach y el coachee que son beneficiosas para la calidad de la relación y el logro de metas. De modo que concuerda con el planteamiento de la entrevistada cuando señala que acordaban lo que su coach iba a referir a su responsable o a recursos humanos, en el sentido de que la conducta de conformidad o acuerdo que muestra en un principio su coach, predice el clima de confidencialidad que se generó durante todo el proceso. Por consiguiente, esto le permite desde el comienzo del proceso establecer una relación fluida que le va a posibilitar afianzar el vínculo o alianza de trabajo, así como identificar unos objetivos en su cliente con el fin de que mediante el diseño de plan de acción, los ejecute y el proceso termine con éxito.

Se deduce por tanto que la relación entre ambos fue de calidad, dado que se cumplieron todos los aspectos analizados en este apartado, por lo que sin esa confidencialidad y esa honestidad no hubiera sido posible.

7.4 LA INTERVENCIÓN

7.4.1 EL COMIENZO

El comienzo de un proceso o primer contacto entre las partes supone para el coachee un punto de partida decisivo, ya que en esa primera sesión se va a percatar del grado de conexión o sintonía con su coach, así como de su convencimiento sobre la aceptación o no de la relación, o lo que es lo mismo, si desea continuar o, por el contrario, va a rechazar a su coach y, en consecuencia, rehusar a proseguir con el proceso. Un participante explica su experiencia.

“empecé con cierta reacción en el proceso porque no creo en el proceso, no creía en el proceso, y bueno pues al final, pues no sé si la persona que tienes enfrente o no, al final me cambió el punto de vista, y tengo que reconocer que me dio otro punto de vista” (entrevistado 12)

El entrevistado se somete al proceso sin creer en él o desconfiando por completo. Se entiende que en su organización le plantearon someterse a él y lo aceptó, bien por temor a posibles repercusiones negativas en su puesto de trabajo, o bien porque sintió curiosidad en conocerlo. El caso es que la resistencia que muestra al principio da un giro de 180°, pese a no entender muy bien la causa ni en el espacio de tiempo en el que sucedió. Por otra parte, se deduce que la habilidad del coach desde la primera sesión supuso un acierto, ya que ayudado por el rapport y la empatía, fundamentales en el comienzo, y por su experiencia para situarlo a su favor, produjeron un cambio de parecer en el entrevistado. En definitiva, y a pesar de puntualizar el momento en el que se produce ese cambio de pensamiento, la primera impresión de la sesión uno considero que es clave para la posterior conformidad o no con el proceso.

El elemento conformidad que dio a conocer Kilburg (2001) tras la publicación del modelo de ocho componentes, está considerado como uno de los elementos más destacados por proporcionar efectos positivos a largo plazo. Este componente, según el autor, surge al inicio de la relación para que el proceso de desarrolle adecuadamente, y el coachee pueda comprometerse con el plan de acción requerido por su coach. La situación de aceptación en la que se ve envuelta el entrevistado, explica que para los supuestos de coachees escépticos o reticentes el coaching también funciona. Por consiguiente, es función del coach lograrlo. Un participante lo explica así:

“...en la primera reunión el coachee tiene que estar implicado, pero si en la primera reunión con el coach, el coach no le transmite ese sentido de que lo que está haciendo es importante, esa cercanía e implicación, en la segunda y en la tercera va a ser un desastre” (entrevistado 5)

Es cometido del coach intentar cambiar las ideas negativas del coachee y mostrarle el beneficio de su acompañamiento. En consecuencia ha de ser cercano, confiable, responsable con el proceso, y un ayudante eficaz en la solución de problemas.

El entrevistado señala dos veces el término implicación, es decir, el coachee ha de estar predispuesto desde el principio, y para ello, la implicación con el mismo es fundamental. De no ser así el proceso se puede ver abocado hacia el fracaso. Pero ¿cómo es esa primera sesión con el coach? ¿qué ocurre una vez que el coachee acepta o está conforme con la continuación de la relación y, por ende, con el proceso? A continuación se analizan las diferentes fases del proceso.

7.4.2 FASES DEL PROCESO Y SESIONES

Los coachees entrevistados explican su experiencia desde la primera sesión en la que el coach comienza a recabar información sobre las necesidades o conflictos que presentan. Todas sus explicaciones son similares:

“las primeras sesiones fueron...sobre todo la primera, un poco de tormenta de ideas, y a partir de la segunda ya se fue enfocando en puntos más concretos...confianza en tu equipo de colaboradores uno de ellos, y fuimos trabajando [...] creo que la labor suya conmigo fue más de cercanía dentro de la sesión [...]...lo apuntaba todo ¿qué has hecho? ¿dónde has incidido?...eran preguntas y respuestas que al final se convertía en conversación” (entrevistado 6)

El coach en esta primera sesión de la fase de análisis utiliza una herramienta de pensamiento creativo “la tormenta de ideas”, que aunque se aplica en procesos grupales, significa una ayuda para el coachee a la hora de averiguar ideas o pensamientos acerca de los posibles problemas o conflictos que tiene. Se trata de que el coach recabe la máxima información posible de su cliente, a fin de valorar su situación presente y formular un buen diagnóstico. Asimismo, ha de generar un clima favorable de confianza donde el coachee se sienta a gusto.

En la segunda sesión las necesidades manifestadas por el coachee se intentan definir en objetivos. El entrevistado señala la confianza en su equipo de colaboradores como un objetivo que revela el alto cargo que desempeña dentro de su organización. En consecuencia, su conflicto puede venir por la capacidad o grado de influencia o poder que tenga en sus subordinados, y que condiciona el comportamiento de su equipo, así como por el tipo de unión y coordinación existente entre los diversos departamentos organizacionales. La ausencia de confianza implica miedo, ocultamiento de errores, falta de comunicación y de apoyo, por lo que se hace necesaria la ayuda de un coach, que una vez que que identifique y valore el problema, ponga en marcha unas estrategias para ayudar al coachee a solucionar el conflicto.

El entrevistado manifiesta el procedimiento que utiliza su coach en las primeras sesiones cuando alude al elemento cercanía, que denota unión, con el propósito de generar un clima de confianza que le ayude a establecer una alianza más firme en la relación, y afianzar el compromiso. De modo que el coach ha de hacer uso de las preguntas poderosas, así como de la escucha activa para llevar a cabo su tarea.

La comunicación a través de las conversaciones entre las partes, es indicio de esos primeros intentos por reforzar una relación que se forja a través de elementos como la empatía, la confianza y el compromiso, y que da sus frutos en la segunda fase cuando la relación está más consolidada. Es en esta fase donde se evalúan los objetivos que ha identificado el coach, mediante el uso de distintas herramientas como puede ser la evaluación 360°, que analizo en el último apartado. Una participante describe su experiencia en esta fase:

“...yo creo que estaríamos a la mitad, a la tercera o cuarta...sí que identificamos conflictos muy concretos....gestionar situaciones muy relacionadas con el personal. Al final fuimos concretizando...partiendo de un marco muy general y a lo mejor muy emocional, y muy mezclado con lo personal...[...]...no tuve ningún problema, pero era un tema que no me esperaba” (entrevistada 2)

La determinación de los objetivos por parte del coach se realiza en la mitad del proceso. Cada proceso es distinto, ya que se supone que se ha de adaptar a las necesidades y requerimientos del coachee, aunque en la práctica el coach utiliza el mismo procedimiento para un número estándar de sesiones.

La entrevistada indica que sus problemas eran muy concretos, lo cual explica el trabajo perseverante y comprometido que se da entre ambas partes, a fin de precisar sus situaciones conflictivas. Por consiguiente, cuando señala que parte de un marco muy general, evidencia una apertura hacia su coach, con el que ha creado previamente un clima de confianza. Esta situación de aceptación le va a posibilitar identificar conflictos más concretos, que caso contrario no hubiera sido posible.

Asimismo, hace alusión a la mezcla que hubo de temas personales y emocionales, con el fin de esclarecer su situación conflictiva. Sobre este punto, es cierto que los problemas asociados a la vida privada de una persona a menudo están vinculados con los profesionales, ya que las emociones negativas o situaciones conflictivas que se generan fuera del desempeño laboral pueden dificultar la toma de decisiones a nivel profesional, así como la creación de conflictos con iguales, superiores o subordinados de la organización. Sin embargo, a pesar de que la entrevistada no concebía este aspecto en el proceso de coaching, no dudó en hacérselo saber, lo cual denota un grado de confianza alto, y en consecuencia, un reforzamiento en la relación.

El coach en esta fase le facilita feedback al coachee apoyándose en toda esa información compartida, con el propósito de proponerle un plan de acción, a fin de lograr sus objetivos previamente marcados. Esta es la tercera fase llamada de intervención, que explica otro entrevistado:

“a partir de los resultados del feedback que te hace, lo que hacía era proponerte algún plan de acción [...]...fuimos empezando a desarrollar nuestro plan de acción...viendo las áreas de mejora...[...]...en la octava teníamos prácticamente ya medio hecho el plan de acción, en la novena lo rematamos, y nos quedó la décima sesión que nos sirvió de seguimiento...[...]...a partir del momento que ya tienes más o menos definidas la líneas de actuación, es preferible dar tiempo para ponerlas en práctica, porque si lo haces de inmediato, tampoco te da tiempo” (entrevistado 15)

La fase de intervención o acompañamiento del coach surge cuando han sido concretadas sus necesidades y conocidos sus requerimientos mediante la herramienta de feedback, cuyos resultados, proporcionados por su equipo o jefes, son la clave para proceder al diseño conjunto de un plan de acción.

El entrevistado señala que desarrollan el plan de acción examinando las áreas de mejora, es decir, comprobando las funciones en las que tiene que progresar para lograr sus objetivos. Asimismo indica que es en la novena sesión donde lo determinan respondiendo principalmente a cuestiones sobre lo que se va a trabajar, los plazos, obstáculos que se va a encontrar y apoyo que necesita para lograrlo.

La sesión de acompañamiento supone el mantenimiento de su compromiso en función de los objetivos marcados, a fin de continuar con la planificación establecida entre ambos, y cumplir el plan de acción fijado. Esta etapa Saporito (1996) la llama puesta en funcionamiento, ya que, según el autor, es el punto del proceso en el que los consultores coaches se mueven a partir de la determinación de las necesidades, y de cómo tienen que trabajar con ellas para lograr que se hagan realidad. El entrevistado se refiere a esta etapa cuando señala que hay que dar tiempo para poner en práctica las líneas de actuación, es decir, las acciones requieren de un periodo de prueba más o menos largo en función del tipo de meta marcada, y cuyo fin es la evaluación de los resultados obtenidos, de modo que se deduce que las últimas sesiones se han de distribuir en intervalos más largos de tiempo.

En referencia al número de sesiones, ha necesitado diez para empezar a llevar a cabo el plan de acción acordado, dando la impresión de que las sesiones han sido estructuradas de antemano por el coach siguiendo un procedimiento estándar.

Un entrevistado hace un inciso manifestando su crítica en esta fase de puesta en funcionamiento:

“...para mi eran más cosas de las enlatadas..es cierto que sirven, pero bueno sirven para la reflexión, lo que sirve más es la reflexión, más que el plan este en concreto” (entrevistado 14)

Describe el acompañamiento del coach, una vez construido el plan de acción, como si de una operación “enlatada” se tratara, entendiéndose por enlatada la utilización por parte de los coaches de una metodología o procedimiento estándar para construir la estrategia a seguir. No obstante, aunque el entrevistado no descarta su utilidad, ya que se ha creado el plan de acción en función de la identificación de sus objetivos, da la impresión de que no está tan conforme con la planificación y modo de proceder estipulado por su coach. Considera que, más que para aprender, el coaching ejecutivo le sirve como medida de advertencia, así como para pensar y reflexionar sobre sus conflictos o problemas.

El entrevistado indica que para él son más cosas de las enlatadas, por lo que se puede interpretar que representa una fase más de intervención, como lo fue el comienzo, ajustada a una metodología rígida, y poco adaptable a las necesidades de cada coachee. Esta observación coincide con lo que plantea Peterson (2011), cuando señala que las fases del proceso fallan generalmente en captar elementos significativos que se dan durante su desarrollo, ya que cree que ignoran la amplia variabilidad que el coaching experimenta actualmente. De manera que la diversidad de métodos, enfoques o metodologías deben ser adaptables al coachee, con el propósito de que oriente o dirija mejor las dificultades que se le puedan presentar durante el proceso. En consecuencia, se interpreta que para el entrevistado la intervención le sirvió para recapacitar sobre los objetivos que se planteó alcanzar, prefiriendo un método diferente y más adaptado a lo que él espera de un proceso de coaching ejecutivo.

Sobre la etapa de revisión y fin de las sesiones los coachees entrevistados no mencionan nada al respecto. Asimismo, no profundizan más de lo referido sobre las fases de la intervención, ya que tienen escasa información acerca de las mismas, así como de los procedimientos o enfoques que utilizan los coaches. De modo que se limitan a describir a grandes rasgos lo que consideran más significativo del proceso.

Con relación al número de sesiones de coaching, su duración, distribución y seguimiento, los coachees entrevistados difieren bastante, ya que cada situación es distinta y, por tanto, requiere de una distribución o duración diferente. Algunos coachees realizaron el proceso en cuatro sesiones, y otros incluso llegaron a doce sesiones.

Un participante expone su parecer respecto a la cantidad de sesiones que el coach ha de emplear en el proceso:

“las personas somos un mundo, entonces tú no puedes decir que un proceso de coaching son diez o doce sesiones, pueden ser cuatro, o hay que tener honestidad como mi coach: “esto dura para que sea efectivo entre diez o quince” [...]...volvemos al mercantilismo, que tú vas a un coach ejecutivo: “oye, quiero hacer un coaching de cuatro sesiones”, y te dice que sí” (entrevistado 14)

La honestidad del coach, tal como señala el entrevistado, tiene mucha trascendencia en el proceso, puesto que cada persona presenta unas exigencias distintas, y por tanto, no se pueden regir por una misma norma.

Por consiguiente, el número de sesiones difiere en función de los requerimientos que presentan los coachees, y es deber del coach cumplir con ellos para el logro de sus propósitos.

En consecuencia, el coach debe mostrarse franco en cada proceso, ya que no todos los coachees avanzan por igual, ni sus necesidades tienen el mismo grado de solvencia. Asimismo, entran en juego otros factores que determinan el número adecuado de sesiones requeridas, como puede ser el nivel de conformidad, de responsabilidad y de compromiso con el proceso.

Otro punto a tener en cuenta, según el entrevistado, es el “mercantilismo” en el coaching ejecutivo, concepto que emplea para referirse al espíritu mercantil que el coach aplica cuando acepta un proceso, donde existe una falta de honestidad con su cliente en cuanto a sus obligaciones de acompañamiento para que alcance sus objetivos en un número adecuado de sesiones. En consecuencia, aceptar un proceso por la remuneración económica, supone para el entrevistado un acto mercantilista que va en contra de los valores éticos y morales que debe tener todo coach cuando se compromete por contrato a acompañar al coachee.

En definitiva, supone un tema controvertido, ya que hay coaches que no están de acuerdo en acogerse a un proceso de coaching sin un número mínimo de sesiones estipuladas. De igual manera, muchos otros coaches aceptan cualquier proceso acordado por la organización o por el propio cliente, incumpliendo con el tiempo mínimo estipulado para que el coachee consiga sus resultados.

Estas situaciones van del detrimento del coaching como profesión. Los coachees son conscientes de la utilización impropia que muchos coaches hacen de ella, ya que intentan lucrarse deshonestamente cuando acceden a cualquier proceso de coaching, sin estar a la altura ni capacitados para acompañar a su cliente en su cometido.

Este manifiesto intrusismo tiene como causa las permisivas barreras de acceso que existen actualmente en la profesión, y como consecuencia, las intervenciones que los coaches realizan hoy en día no son del todo fiables y efectivas.

En cuanto a la distribución de las sesiones, los entrevistados coinciden en el tiempo mínimo entre cada sesión:

“...era una sesión al mes, creo que es el tiempo necesario para que realmente puedas asimilarlo, y realmente puedas percibir cambios...” (entrevistada 2)

La importancia de los cambios de comportamiento en el coachee es esencial, por lo que se explica su exigencia en la distribución y número de sesiones necesarias para que estos cambios se materialicen. Según los comentarios de los coachees entrevistados, la cantidad de sesiones varía entre tres meses y un año, y cada sesión tiene una duración de entre una y tres horas. Así lo constata un participante:

“las dos primeras fueron cada quince días...luego pasó como un mes o mes y medio en la tercera, y luego dos meses con la cuarta, con lo cual al final estuve con el asunto unos cinco meses aproximadamente” (entrevistado 1)

Este proceso en concreto duró cinco meses. Las primeras sesiones suelen ser más continuas, pero se van distanciando en el tiempo a medida que el proceso avanza y en función de las fases explicadas. No obstante, a veces por petición del coachee no ocurre de ese modo, por lo que el coach debe siempre adaptarse y ser flexible con las necesidades de su cliente para su beneficio y eficacia del proceso.

“yo sé que se quejaba de que no estábamos siguiendo el calendario estándar de un tipo de estos procesos, pero bueno, a él no le importó, y a mí tampoco. Ahí fuimos flexibles...” (entrevistado 14)

Se puede interpretar que en estos casos el coachee es un alto directivo y tiene libertad para hacer cambios tanto de la planificación del proceso, como de las sesiones y su distribución en el tiempo. Igualmente, hay que tener en cuenta que el alto ejecutivo está condicionado por su agenda, por lo que a veces no tiene tiempo de acudir a las sesiones debido a sus obligaciones y responsabilidades con la organización. En consecuencia, son ellos quienes guían y deciden el calendario de las sesiones, incumpliendo la norma o patrón estipulados de un proceso estándar.

Se considera que estas situaciones no tienen por qué influir negativamente en el buen desarrollo del proceso, por lo que pueden ser igualmente eficaces. En definitiva, es imprescindible la flexibilidad y experiencia del coach en estas circunstancias.

De Haan (2008) indica que el coach ha de ser experto, especialmente durante los momentos relevantes que se dan en las conversaciones de coaching entre las dos partes. El autor lo argumenta señalando que los coaches inexpertos están llenos de dudas en cuanto al papel que tienen que desempeñar, por lo que en situaciones como esta, en la que el coach ha de adaptarse y ser flexible con las necesidades de su cliente, se hace indispensable su profesionalidad y experiencia, con el propósito de generar la confianza suficiente para que el coachee considere los beneficios del acompañamiento, y desee evolucionar y comprometerse con el proceso.

Una vez finalizado el proceso, los entrevistados desean tener un seguimiento posterior. Algunos manifiestan su deseo de que sea al año siguiente:

“después del training dejas pasar un año para ver realmente cómo se han materializado, y que realmente esa persona te pueda decir: “pues mira yo he visto una evolución...”, o sea te ayuda...” (entrevistado 2)

Hay objetivos que se cumplen a largo plazo, no obstante, aun consiguiéndose inminentemente, son necesarios afianzarlos en el tiempo. El coachee suele incidir en esa necesidad de seguimiento y revisión, por lo que solicita al año que su coach le ayude, y le dé su parecer y valoración sobre los progresos realizados. No se trata de tener una dependencia del coach, sino un refuerzo producto de la confianza y del compromiso constituido durante el proceso. En definitiva, el seguimiento posterior supone una necesidad manifiesta, resultado de un proceso acabado que aún sigue dando sus frutos.

El coach durante el proceso y para llevar a término los objetivos marcados por el coachee o la organización, utiliza una serie de herramientas y técnicas, con el objetivo de reunir la información suficiente para ayudarlo en su desarrollo profesional. A continuación, y en función de las experiencias de los investigados, se analizan las más relevantes.

7.4.3 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

La información recabada por los coachees entrevistados sobre las técnicas y herramientas que les aplicaron sus coaches es algo escasa, ya que tienen limitados conocimientos sobre las mismas, así como sobre su uso y finalidad. Pese a ello, citaron y explicaron como herramientas los cuestionarios, el feedback, y la evaluación 360°, que analizo en este apartado, así como las técnicas de la escucha y la pregunta.

Igualmente mencionaron el MBTI⁴⁸ y la PNL⁴⁹, aunque sin describir su experiencia al respecto, por lo que entiendo que poseen una falta de conocimiento sobre estas dos herramientas, u otras que ni siquiera nombraron porque sus coaches no la utilizaron con ellos.

Aun así, las herramientas y técnicas que examino, son las más señaladas y relevantes que actualmente hay en la literatura sobre el coaching ejecutivo.

En la fase de análisis donde transcurren las primeras sesiones de coaching, el coachee ya se percata de los medios que usa su coach para arrancar favorablemente el proceso:

“...antes de la toma de contacto...me envió un cuestionario. Lo había llamado un cuestionario de cliente, que es una serie de preguntas para conocerte un poquito más...
[...] me ha gustado mucho el cuestionario, todo el tema del Global Leadership Profile...
[...]...ese cuestionario se envía a EEUU...las personas que lo manejan son las que hacen el informe y recibes el feedback...” (entrevistado 15)

El entrevistado realiza un cuestionario con la intención de que el coach tenga un punto de referencia importante, que le pueda ayudar a emitir un diagnóstico sobre su perfil como líder. Este cuestionario lo recibe antes de conocer a su coach, puesto que al enviarse fuera, el resultado se demora algún tiempo.

El Global Leadership Profile o perfil global de liderazgo significa una primera toma de contacto con su coach, ya que al ejercer una posición de liderazgo en su organización, el coach ha de conocer sus habilidades, actitudes o comportamientos interpersonales con su equipo de trabajo, entre otros aspectos.

Una vez terminado el informe, el entrevistado recibe feedback de su coach. Aunque no especifica el momento, se entiende que lo realiza en el comienzo de la relación, dado que el cuestionario se envió antes de la primera sesión de coaching.

⁴⁸ Es un indicador Myers-Briggs o test de evaluación de la personalidad diseñado para ayudar a la persona a identificar sus preferencias personales, para que conozca la manera en la que se relaciona e interactúa con su entorno, con el propósito de potenciar su desarrollo personal.

⁴⁹ La programación neurolingüística es un modelo de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, en la que existe una conexión entre los procesos neurológicos, el lenguaje y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia, para comprender la conducta de la persona, y poder orientarla hacia el autoconocimiento y logro de los objetivos.

Para Grergory, Levy & Jeffers (2008), el conocimiento de la influencia que tiene el feedback en la relación de coaching es fundamental, ya que los coaches y sus clientes se involucran en un continuo y recíproco proceso de traspaso y recepción de información, a través de sus relaciones profesionales. En consecuencia, es una herramienta de mucha relevancia para el coach, ya que, según estos autores, utilizarlo al inicio de la relación supone una evaluación de su cliente acerca del valor que le atribuye, de modo que significa un anticipo de información sobre el grado de escepticismo o resistencia que puede mostrar, con el propósito de adoptar una planificación propicia para el coachee en función de sus necesidades.

En definitiva, se trata de una estrategia muy factible por parte del coach, ya que considero que además de generar un plan de acción o desarrollo enfocado a su tipo de cliente, con la finalidad de cambiar aquellos comportamientos erróneos que originan sus conflictos, supone una vía propicia para crear su aceptación al inicio de la relación, necesaria para el buen desarrollo del proceso.

Con el feedback se llega a la última etapa de la fase de diagnóstico, donde se realiza otro cuestionario llamado 360°. El entrevistado quince aclara su experiencia con esta herramienta:

“se ha hecho un cuestionario 360° a personas, lógicamente al jefe, a colegas y a colaboradores...[...]...en el plan de acción mío yo tenía previsto revisar el cuestionario con mi equipo...[...]...en la revisión le dije: “mira, no lo he hecho...he pensado que el manual sobre el que ellos respondieron hace un año, y el manual de hoy, a lo mejor no es el mismo...[...]...lo dejamos en stand-by” (entrevistado 15)

La evaluación 360° realizada a las personas involucradas en el entorno del entrevistado, tiene el propósito de terminar con la realización de un feedback entre él y los miembros de su equipo, jefe e iguales, con la finalidad de conocer sus criterios o puntos de vista sobre el coachee. La labor del coach es la de asistirle más adelante para interpretar y evaluar la información recabada, con el fin de ayudarle a determinar aquellos elementos de su desarrollo en los que falla y que pueden versar sobre sus acciones, obligaciones o fortalecimiento de sus puntos débiles. No obstante, el entrevistado señala que no está conforme en llevar a cabo el feedback, ya que la evaluación 360° se realizó un año antes, por lo que considera que el resultado no será totalmente veraz.

En consecuencia, se desprende que esta herramienta no es del todo fiable si no se realiza en el momento de su uso, de modo que se puede interpretar que la no utilización por parte del entrevistado de la evaluación 360° para definir el plan de acción, significa la sospecha de cambios en su liderazgo.

Se considera que fue un descuido por parte del coach no actualizar la evaluación 360° en el momento de comentar el proceso, dado que esta herramienta tiene mucha relevancia.

Se trata de lograr que el coachee tenga una mayor apertura en el proceso, al conocer las opiniones de los otros de la organización, y supone un primer paso, junto con el perfil global de liderazgo, para percatarse de sus necesidades, así como de los requerimientos necesarios para liderar la organización. En definitiva, el resultado de esta primera etapa de diagnóstico, cuya finalidad es conseguir un adecuado desarrollo posterior del proceso, estimo que no ha sido del todo eficaz para el entrevistado.

Por último, señalar la eficiencia de la técnica del arte de la escucha y la pregunta. A todos los investigados les resultó muy eficiente, ya que supone una ayuda para su reflexión, así como una respuesta a sus dudas o conflictos personales y con su entorno. Así lo describe un entrevistado:

“...escuchan mucho, pero sobre todo lo que saben es dirigir hacia el camino que ellos creen que debe llevar la sesión. Intentar sacarte de la zona de confort para generar nuevas actitudes, nuevas formas de hacer las cosas, porque todos tendemos a la zona de confort” (entrevistado 6)

La escucha y la pregunta son técnicas relevantes, por lo que el coach hace uso de ellas para marcar la trayectoria de su cliente desde el momento en que detecta sus necesidades. En otras palabras, pretende a través de estas técnicas, a modo de conversación, encauzarlo convenientemente con el objetivo de que tome conciencia de las dificultades u obstáculos que tiene incorporados como hábito y por costumbre.

Cuando el entrevistado menciona que el coach tiene el cometido de sacar a su cliente de la zona de confort, se refiere a la finalidad misma del proceso, de modo que la función del coach como facilitador de cambio, le lleva a utilizar distintas técnicas y herramientas con el propósito de ayudar a su cliente, en función de las necesidades propuestas, a conseguir sus objetivos a través de las diferentes etapas interventivas.

En definitiva, los objetivos marcados por el coachee se pueden lograr mediante este procedimiento, a fin de lograr sacar al coachee de ese entorno que domina y conoce, y que no le satisface porque le crea conflictos y bloqueos.

El coach le ayuda a salir, a vencer el miedo, a desbloquear sus creencias limitantes, y en consecuencia, a generar nuevas conductas o diferentes maneras de actuar, con el fin de obtener a través de sus nuevas acciones, resultados más eficientes que potencien su rendimiento.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES

El proceso de coaching ejecutivo debe perseguir ante todo la labor de cambio en los individuos como base del cambio en las organizaciones, de modo que su toma de conciencia e interiorización es fundamental para que se lleve a cabo una evolución organizacional. En consecuencia, las organizaciones cambian, tanto la evolución personal del ejecutivo como los comportamientos y necesidades de cada uno de los miembros claves de la organización. Pero ¿cómo se producen estos cambios de manera efectiva? ¿Cómo tiene que intervenir el coach para llegar a resultados eficaces? Estas y muchas más preguntas se han intentado resolver en esta investigación por medio de una revisión de la literatura y desarrollo de un marco teórico, así como del trabajo de campo realizado y su posterior análisis y discusión.

El objetivo principal de esta tesis ha consistido en evaluar los factores que determinan la eficacia del proceso de coaching ejecutivo a través de un análisis del discurso, de modo que se ha analizado el proceso desde sus aspectos fundamentales, pasando por la función y capacidades profesionales del coach, las necesidades y objetivos acometidos por el coachee, el inicio y consolidación de la relación entre las partes, hasta llegar a la intervención misma del proceso, es decir, la metodología y herramientas empleadas en sus distintas fases.

Este análisis empírico, basado en entrevistas en profundidad y realizado para la globalidad del proceso, ha posibilitado resolver el objetivo principal que responde a la pregunta ya reseñada y en la que la intervención del coach es crucial para obtener resultados de éxito. De modo que la función que tiene que desempeñar el coach para demostrar ser un profesional experto ha de permitirle lograr unos resultados eficaces en el coachee, no sólo a nivel del individuo, sino sobre el entorno organizacional en el que opera, ya que constituye una premisa clave en esta investigación.

La otra parte, el coachee, ejerce asimismo un papel fundamental, teniendo en cuenta la manera en la que percibe el proceso, sus demandas, grado de compromiso, responsabilidad, comportamiento y objetivos, entre otros, es decir, todo un conjunto de factores que igualmente van a determinar la eficacia del coaching.

Los elementos mencionados conforman los objetivos secundarios o específicos que he tratado de analizar para intentar contribuir a la consecución del objetivo general.

En definitiva, evaluar los factores o elementos que van a aclarar la consecución de la eficacia del coaching ejecutivo, es el cometido de esta tesis.

A continuación, se presentan diferentes apartados, resultado del análisis de discurso efectuado a partir de las treinta entrevistas semi-estructuradas a coaches y coachees, que han derivado en un análisis y discusión, y que constituyen los objetivos específicos de la investigación. De modo que, en cada uno de ellos se explican los resultados de esta investigación que confluyen en el objetivo principal, para posteriormente terminar con las contribuciones realizadas al campo del coaching ejecutivo, así como con sus limitaciones y posibles investigaciones futuras.

8.1 LAS PARTES DEL PROCESO: EL COACH (SU FUNCIÓN Y CUALIDADES PROFESIONALES). EL COACHEE (SU COMPROMISO)

La función principal del coach, tal como que se ha planteado en esta investigación, es hacer desplegar al cliente sus potencialidades para auto-descubrirse, con el objetivo de hacerse más consecuente y juicioso con sus problemas. Se trata de que los coachees encuentren nuevas soluciones a través de la reflexión, y para ello, han de descubrir nuevas perspectivas que les hagan evolucionar y que les conduzcan hacia el logro de unos resultados distintos o extraordinarios. No obstante, hay que tener en cuenta que sus metas se consiguen siempre y cuando esté conforme con someterse al proceso, ya que de lo contrario no tendrá éxito.

El arte de cuestionar simboliza la escucha del coach, piedra angular que sostiene la relación de coaching, dado que la necesidad de escuchar, interpretar, comprender o dar sentido al mensaje de coachee (la escucha activa), supone la función principal del coach que, tal como se ha señalado en la investigación, se denomina: “hacer de espejo”. Función que permite al coach conocer y descubrir a un coachee que a la vez reflexiona y se descubre a sí mismo, de lo que se desprende en esta tesis, como conclusión, que la función del coach ha de ser “experta”, es decir, ha de mostrar, ante todo, confianza, seguridad y exigencia con el compromiso de su cliente, a la vez que ha de ser flexible, tolerante y condescendiente con sus peticiones.

Como se ha defendido en esta investigación, para afrontar las situaciones de escepticismo, exigencias, necesidades personales, obstáculos e inconvenientes que se puedan presentar durante el proceso, el coach ha de adaptarse a las necesidades de cada cliente, es decir, los procedimientos, técnicas y modos de proceder del coach han de ajustarse al tipo de cliente.

En consecuencia, cuando existe una rigurosidad e inflexibilidad en la metodología que usa el coach con su cliente, faltará confianza y veracidad entre ambas partes y el proceso acabará en fracaso. Es por tanto esencial la flexibilidad y adaptación del coach, que muchas veces se ve dificultada por la discrepancia que adoptan para realizar su papel en función de los perfiles de sus clientes. De lo que se desprende que el proceso de coaching ejecutivo aún está en desarrollo, de modo que se hacen necesarias más investigaciones que incluyan más perspectivas sobre el tema.

Tal como se constata en esta tesis, actualmente no existe una regulación del coaching ejecutivo, de modo que no hay una norma que evite la situación adversa que atraviesa actualmente el coaching, y en cuyo mercado se observa el supuesto “intrusismo” por parte de coaches inexpertos que ejercen libremente como tales sin haber pasado por rigurosos procesos de selección. Ello lleva a que se incremente uno de los impedimentos encontrados para que el proceso avance adecuadamente y es que los coachees, altos directivos sobre todo, se sienten muy contrariados con el proceso de coaching ejecutivo, y el escepticismo y duda hacia el mismo evidencia una situación perjudicial que aún atraviesa.

El no reconocimiento de la legalidad de las diversas y distintas certificaciones por parte de los coaches profesionales supone, tal como se ha planteado en esta investigación, una apuesta por el futuro del coaching ejecutivo como un proceso viable, con el objetivo de que las universidades acaben, de acuerdo a la legalidad y reglamento, desarrollando títulos o posgrados universitarios de coaching ejecutivo. Las conclusiones concuerdan con lo señalado por Bennett (2006), sobre la necesidad de desarrollar formas de evaluación válidas que apoyen el seguimiento de la práctica de los coaches, de modo que los cursos oficiales podrían constituir un gran paso para su consolidación como profesión con una base teórica y empírica oficialmente reconocida.

En cuanto a las funciones esenciales del coach, crear confianza, comprensión, apoyo y entendimiento constituyen elementos esenciales en la relación de coaching, que ayudan a obtener la conformidad del coachee para avanzar en la relación. Para ello, como se ha señalado, existe una insistencia en tratarles como personas humanas y emocionales, de modo que la persona ha de estar por encima de las distintas herramientas o metodologías utilizadas.

En consecuencia, se deduce que se considera un factor significativo que logra establecer una relación de calidad que ha de crear el coach para que el proceso tenga éxito.

No obstante, tal como me he referido en esta tesis, siempre que se trata de un alto ejecutivo hay que tener en cuenta también el medio en el que está involucrado, es decir, el contexto organizacional. De modo que lo planteado se asemeja a lo que indica Rosinski (2008) sobre la función del coach. Según el autor, el coach ha de estudiar primero la organización y su contexto, para tomar conciencia sobre los posibles desafíos y oportunidades, que le permitan comprender las expectativas del coachee, en torno al desarrollo de su liderazgo y al modo en que se conecta con la visión general, estrategia y cultura de la organización. Por consiguiente, el foco del proceso de coaching no está sólo en el individuo, sino en las interacciones sociales con los otros miembros de la organización que forman parte del contexto en el que opera. Este enfoque engloba un modelo de sistema, sin embargo, los coaches utilizan una amplia variedad de enfoques, razón por la cual se han planteado modelos terapéuticos llamados conductuales, cuyo eje es la persona, y que tratan de obtener cambios en la conducta o comportamiento del coachee para ayudarlo a modificar sus creencias irracionales, así como a encontrar necesidades ocultas en su inconsciente, como seres racionales, emocionales y constantes que son.

Pero, para que el coach contribuya de forma eficaz desde el principio del proceso, se hace necesario que cree confianza, elemento determinante defendido en esta tesis, y para ello, el coachee tiene que percibir elementos tan indispensables como la escucha, el apoyo, la cercanía, la afinidad, la sinceridad o conocimiento sobre quién es su coach, cómo va a desarrollarse el proceso o qué es el coaching. Solo de esta manera la relación se podrá crear y consolidar. El conocimiento del coachee hacia su coach y hacia el proceso constituye el cimiento sobre el que se va a asentar la relación de coaching para evitar errores y fracasos.

Otro de los factores fundamentales planteados que determina la eficacia del coaching lo constituye el conocimiento del coach sobre la predisposición de su cliente para someterse al proceso. Es por ello que muchos coaches toman la decisión de abandonarlo cuando detectan la falta de convencimiento de su cliente. Otros, por el contrario, lo detecten o no, siguen con el curso del proceso persiguiendo un cambio que a veces, por la falta de compromiso de su cliente o su inexperiencia, fracasa. Son situaciones complicadas que requieren de un coach experto que sepa conducirlo en esos momentos críticos o cruciales, de modo que es fundamental que el coach esté capacitado para enfrentar las incertidumbres del inicio del proceso.

Por consiguiente, el coach ha de conocer las preferencias de su cliente, así como sus posibles patologías mentales, si las tuviera, ya que suponen un problema ajeno a sus competencias, sean o no psicólogos, y que pueden ser asimismo causa de impedimentos severos en el coaching.

En cuanto a la capacitación de un coach, se considera como factor fundamental para la consecución de un proceso eficaz, tanto sus habilidades o cualidades personales como las técnicas o de conocimientos y experiencia. Cualidades que son demostradas, como se ha planteado en esta investigación, a través de la función que realiza durante el proceso. Es por ello que la escucha activa, la capacidad de empatizar, de generar confianza, de ser asertivo, honesto, de respetar, ser humilde y congruente en su cometido, entre otros elementos, constituyen habilidades personales que han de estar presentes para conocer a su coachee y acompañarlo en sus retos personales.

Dagley (2010) señala, además, la flexibilidad en el enfoque empleado, así como la importancia de ser un hábil desafiante, habilidades que se han corroborado también en esta investigación, dado que la flexibilidad resulta ser un factor determinante muy valorada por los coachees, ya que, como parte protagonista del proceso, estiman que los coaches deben estar a su servicio y acomodarse a sus necesidades y exigencias.

Por otra parte, tal como se ha planteado igualmente, las cualidades técnicas, entre ellas, el conocimiento de la estructura organizacional, la cultura, jerarquías de poder, clima o liderazgo en las organizaciones, constituyen una parte clave y decisiva en su formación como coaches y determinante para la eficacia del proceso, dado que el coachee está en relación directa con la organización. MacKie (2007) lo confirma señalando que los resultados del proceso fallan, entre otros elementos, en el desconocimiento de la cultura de la organización o entono en el que va a actuar el coach.

Las ciencias sociales son asimismo necesarias para entender los valores, actitudes y conductas del coachee, ya que incluyen conocimientos en psicología, sociología, antropología y comunicación, de las que se nutre el coaching ejecutivo por estar relacionadas con el mundo organizacional. No obstante, se ha sostenido en esta investigación la controversia que existe entre los coaches de gestión del management y los coaches psicólogos, ya que los de gestión del management valoran más el entorno y la cultura organizacional que el conocimiento en psicología, alegando que constituye una base más que suficiente para entender y conocer a las personas y sus conductas. Como se ha tratado de examinar en esta tesis, constituyen aspectos relevantes para que el coachee exprese su conformidad con el proceso, ya que demandan un coach bien preparado que

sepa responder a las posibles circunstancias complicadas o críticas que puedan surgir. Asimismo, los propios coaches necesitan sentir que están preparados para ayudarles a desarrollarse y que puedan confiar, de modo que sus conocimientos significan una garantía para que los coachees deseen continuar y comprometerse con el proceso. Aunque no sólo son necesarios sus conocimientos, sino que, como factor determinante, se hace asimismo necesaria su experiencia en organizaciones tanto como en la profesión.

La experiencia ejecutiva de un coach muestra un individuo de edad madura y con un bagaje profesional grande en cuanto a relaciones, funcionamiento de los procesos y estrategias organizativas, para identificar la problemática de su cliente y tener un mayor acercamiento o entendimiento, por ofrecer seguridad. Sin embargo, sigue siendo un tema controvertido actualmente, ya que existen dos posiciones opuestas a causa de la pertenencia o no a una determinada escuela o enfoque metodológico y que diferencian a los coaches psicólogos de los que no lo son. Y es que los psicólogos se inclinan más hacia la conducta personal y los procesos mentales del coachee, es decir, inciden en cuestiones relacionadas exclusivamente con su puesto de trabajo con la meta de modificar sus comportamientos erróneos. De ahí que consideren innecesario los conocimientos y experiencias organizacionales, y que defiendan su postura alegando que, de lo contrario, el coach podría dejar de serlo para convertirse en consejero.

La otra posición es la defendida por los coaches de gestión del management, planteada en esta investigación, que apoya como imprescindible la función que ha de realizar el coach dentro del entorno cultural o contexto organizacional del coachee, en especial con los altos ejecutivos. De modo que los resultados coinciden con los autores Barner & Higgins (2005), al indicar que los coaches deben ser capaces de equilibrar las expectativas de la organización con las metas y preocupaciones de los cambios personales de sus coachees. Por lo que el entorno o contexto organizacional debería formar parte de la intervención del coach, ya que los cambios en el coachee (en concreto en el alto ejecutivo), se producirían de manera eficaz, al estar alineados con las necesidades organizativas.

Ello ha llevado a retomar el objetivo principal de esta tesis, al considerarse que las dos posturas son factores determinantes para la eficacia del proceso, de manera que el aprendizaje del coachee puede ocurrir tanto a nivel emocional y cognitivo, como mediante su vinculación al sistema organizacional donde forma parte. Ambos aspectos son, por consiguiente, necesarios en el cometido de un coach experto, con el propósito de que el proceso de coaching ejecutivo tenga éxito.

Se ha tratado asimismo de analizar en esta investigación al coachee, la parte protagonista, al representar un proceso personal y egotista de la que depende el éxito del proceso, y cuya responsabilidad y compromiso es determinante para que la relación fluya y se pueda lograr la eficacia del proceso. Entre sus retos están las carencias más indispensables para su éxito profesional y que son las habilidades en relaciones humanas. En los mandos intermedios estas necesidades engloban la gestión de tiempo, la falta de iniciativa, de gestionar equipos, la dificultad de delegar, ascensos y conflictos interpersonales con el equipo o con sus jefes, entre otros. Sin embargo, en el alto directivo el conflicto se centra en otras cuestiones, como su liderazgo, desarrollo estratégico, capacidad de escucha o problemas de delegación de tareas.

El coach ha de ser un experto, tal como se ha señalado, en poder afrontar críticas situaciones con ejecutivos víctimas de estas carencias, que manifiestan ser autoritarios, egocéntricos, escépticos, soberbios e inexpressivos, entorpeciendo la identificación de los objetivos o retos por parte del coach, que ha de demostrar una gran responsabilidad y pericia para tratar de descubrirlas, así como saber dirigirlo de forma eficaz, dado que en muchas situaciones los coachees quieren guiar el proceso para definir los objetivos e interferir en el plan de acción.

Aun estando los coachees de acuerdo en acogerse al proceso de coaching ejecutivo, aun creyendo en él como una opción realmente eficaz para su reflexión y preparación con el objetivo de vencer sus obstáculos (estén o no desde un principio declarados), el coach como experto, tal como se ha expuesto a lo largo de la investigación, ha de tener un bagaje profesional sobre organizaciones y una experiencia suficiente para acompañar al cliente en un largo proceso de adaptación, que le puede llevar años abordar una vez acabado el proceso.

El coach se enfrenta a problemas de su cliente sobre cómo delegar, gestionar el equipo o liderar, además de otros como la falta de confianza, baja autoestima o comunicación deficiente, que derivan en una soledad y desconfianza hacia los propios colaboradores, así como a la toma de decisiones, convirtiéndose en obstáculos que perjudican gravemente su organización. Se trata de que el coach les ayude a encontrar una estabilidad personal y profesional, que comporte una satisfacción en estos dos niveles, dado que los conflictos profesionales le repercuten en su vida personal, con el consecuente malestar e infelicidad.

La manera en la que el coach gestione el conflicto es fundamental para que la relación fluya y el plan de acción llevado a cabo sea un éxito. Los objetivos son a veces complicados de identificar para el coach, que corre el riesgo de dificultar o impedir el desarrollo del proceso,

de modo que es fundamental el acuerdo por ambas partes, así como un compromiso con sus retos.

La autorreflexión del coachee y su toma de conciencia es lo que le hace evolucionar, por lo que el coaching permite percibir los cambios más a corto que a medio y largo plazo. Aun así, no todos los objetivos fijados se pueden alcanzar de inmediato, por lo que el coachee ha de seguir practicando para consolidar los hábitos que adquiere, tanto durante como después del proceso.

8.2. LA RELACIÓN ENTRE LAS PARTES

La primera toma de contacto entre las partes constituye un momento decisivo donde comienza la relación de coaching. Supone desde ese primer momento la implicación del coach para realizar bien su función, ya que, tal como he sostenido en esta investigación, la flexibilidad o amoldamiento al coachee es esencial, así como su pericia, que se hace más relevante en el comienzo para lograr que la relación se empiece a crear.

Se hace asimismo necesaria una sintonía o un rapport por parte del coachee, dado que constituye el origen para generar un clima de confianza y un compromiso posterior. El rapport es uno de los factores determinantes en la relación para dar continuidad al proceso, de modo que, si falla, el proceso ha de finalizar o, de lo contrario, continuará fracasando en incomunicación y desconfianza acabando en un adverso final. Por consiguiente, las bases fundamentales de la relación dependen de este elemento que, aunque no garantiza la eficacia de la intervención, significa un factor importante para los coachees (mandos intermedios), que desean elegir libremente a un coach con el que se sientan a gusto, aunque en la mayoría de las circunstancias sea impuesto por la organización.

Es importante asimismo que haya una honestidad por ambas partes para aclarar desde un principio lo que posteriormente sea imposible resolver, y si no hay acuerdo, lo más razonable es que el coach se retire asignando a otro en su lugar o, si no es posible, renunciando al proceso de coaching.

La escucha del coach ayuda al entendimiento, la comprensión y la comunicación con el coachee, siendo mayor, tal como he sostenido en esta investigación, cuanto mayor es el bagaje profesional del coach y su experiencia, ya que el cliente se sentirá más comprendido y apoyado. Por consiguiente, no solo es suficiente con el rapport, hace falta empatía, que también significa una puerta hacia la generación de confianza.

El coach tiene el reto de ganarse la confianza del coachee y, para ello, ha de demostrar una profesionalidad, coherencia y compromiso necesarios para que el coachee se sienta seguro en la relación. La confianza, tal como se ha defendido en esta tesis, permite que el coachee pueda comunicarse con sinceridad, así como motivarse con el compromiso de poner en práctica un plan de acción para cumplir sus objetivos. Es por ello que se considera el elemento más crítico y determinante para establecer una relación de calidad.

Sólo un coach experto, como se ha tratado de analizar en esta tesis, puede afrontar este tipo de circunstancias para que el proceso de coaching ejecutivo se pueda llevar a cabo y termine adecuadamente.

Por consiguiente, el proceso no puede ser impuesto, el coachee necesita información, seguridad sobre el proceso y sobre su coach. Representa una cuestión fundamental para evitar muchos temores y recelos que soportan los coachees en el proceso y que ocasionan relaciones totalmente ineficaces.

Además de estos elementos, entra en juego también la obligación contraída entre las partes, es decir, a partir de la confianza se hace indispensable la consecución de un compromiso que asegure una relación de calidad, para poner en práctica las acciones acordadas entre las partes. Para el coachee es esencial observar ese compromiso por parte de su coach, ya que la ausencia de compromiso del coach puede conducir a una falta de motivación, elemento fundamental en el coachee para construir ese compromiso.

El compromiso del coachee es importante que se dé durante toda la relación de coaching para evitar los problemas, resistencias o inconvenientes que puedan surgir durante la misma. De ahí que una vez más la experiencia y capacitación del coach sea fundamental para hacer frente a la situación del cliente. Se ha defendido en esta investigación la importancia que tiene para los coachees la capacitación de su coach junto con la confianza, cercanía, comprensión, compromiso, y todos los elementos que forman parte de una relación entre ambas partes. Todos estos factores son indispensables para generar una relación de calidad, pese a que no representan factores determinantes para conseguir la eficacia del proceso de coaching. No obstante, el compromiso de los coachees conduce a su motivación, que a la vez significa involucración en el proceso y responsabilidad para llevar a cabo un plan de acción que puede terminar con el logro de los objetivos del coachee y la efectividad del proceso.

Otra labor del coach es el acuerdo de confidencialidad que establece con su coachee, con el fin de comprometerse a no divulgar la información ofrecida por su cliente sin su

consentimiento. Gracias a ella, el coach puede crear el rapport, la empatía y la confianza necesaria para afianzar la relación.

El coachee necesita esa seguridad de que la información que ofrece, a veces muy íntima, sea totalmente confidencial. De lo contrario, el fracaso de la relación de coaching y del proceso sería evidente. Es asimismo crucial, tal como he planteado, que existan compatibilidades interpersonales entre las dos partes, es decir que el coach se muestre cercano, comprensivo y que apoye en todo momento a su cliente. Esa seguridad y ese clima de confidencialidad va a desatar toda una serie de factores comunes que van a posibilitar afianzar la relación para que el proceso siga adecuadamente su curso.

8.3 LA INTERVENCIÓN. MODELOS Y HERRAMIENTAS

La intervención requiere de un comienzo apropiado para que el proceso se desarrolle eficientemente, de modo que es necesario recurrir de nuevo a la capacitación experta del coach, sobre todo cuando se enfrenta a un cliente disconforme.

Desde la primera sesión entran en juego elementos ya mencionados que conforman la relación, desde el rapport y la empatía o cercanía, hasta la generación de la confianza (clave en el comienzo) y el compromiso, todos ellos necesarios para consolidarla e impulsar el buen funcionamiento del proceso de coaching. En consecuencia, tal como se ha manifestado, se hace necesario una aceptación o conformidad del coachee para que el proceso pueda continuar.

La capacitación experta del coach, defendida en esta investigación, es trascendental desde la primera sesión. La soledad del alto ejecutivo constituye un motivo relevante para apostar por el acompañamiento de un coach, que ha de utilizar las estrategias pertinentes para que desee continuar. Sin embargo, con el mando intermedio no existen tales barreras, dado que la única finalidad se basa en conocerlo mejor para descubrir sus necesidades.

El coach se ha de adaptar a las necesidades y requerimientos de su cliente mediante un ejercicio ecléctico y flexible. Esta investigación ha sostenido que la transigencia del coach con su cliente durante el proceso de coaching ejecutivo resulta una condición esencial para consolidar la relación entre las partes.

Otro de los aspectos relevantes que se han destacado en esta investigación, y que ayuda al coaching ejecutivo en su intento de abrirse paso para reconocerse como profesión, son las

diferencias con ciertas ramas de la psicología (terapia o psicoterapia) de las que ha acogido teorías, conceptos y metodologías. Los resultados van en línea con lo que señala Grant (2001), al reseñar que una de las diferencias críticas es que los coachees que se focalizan en un aumento de su desempeño, no desarrollan problemas de conductas disfuncionales, como pueden ser fobias o síntomas obsesivo-compulsivos que sí están presentes en los clientes sometidos a terapia. De modo que constituye la principal diferencia que han constatado la mayoría de los coaches investigados. Significa, por consiguiente, estudiar el pasado del individuo con el propósito de asistirle en sus trastornos disfuncionales sin que exista un límite de tiempo, y que difiere, según lo planteado en esta investigación, del proceso de coaching ejecutivo, dado que el coach actúa con su coachee desde el presente y mirando hacia el futuro. En consecuencia, se trata de encontrar resultados efectivos sobre su desempeño organizacional, en el tiempo estipulado por la organización o el propio cliente.

Asimismo, se ha planteado en esta tesis la oposición que manifiestan los coaches psicólogos acogidos a la rama de la psicología “coaching psychology”, que es totalmente contrapuesta a la que sostienen los coaches no psicólogos, por considerar que la psicología juega un papel clave en el desarrollo de un coaching profesional de alta calidad. En consecuencia, sienten la necesidad de acaparar la profesión del coaching ejecutivo y hacerla suya. Así lo apoya Grant (2001) cuando indica que la psicología está especialmente indicada para hacer contribuciones significativas a través de la fundamentación teórica y la conducción de la investigación empírica a la práctica del coaching.

Como ya se ha expuesto en el análisis, es cierta la existencia de semejanzas en cuanto a las habilidades básicas que ha de poseer el coach para mejorar el desarrollo del coachee, así como la alianza de trabajo que se crea en la relación, que guarda relación con lo que señala McKenna & Davis (2009), cuando opina que la ayuda hacia un cambio psicológico y de comportamiento del individuo a través de esa relación colaborativa, significa otra causa más de la lucha entre el coaching y la terapia. Aun así, la variedad de escuelas y metodologías que existen en el mercado están creando realidades por el dominio de la profesión que construyen los coaches, sean o no psicólogos. En consecuencia, se ha llegado en esta tesis a la conclusión de que la batalla que se está estableciendo en torno a qué acreditación es la más conveniente y eficaz para ser coach profesional, está mermando la posibilidad de que el coaching ejecutivo se desarrolle con libertad para llegar a ser una profesión consolidada.

Estas certificaciones, constituyan o no un dominio para los psicólogos, son para algunos coaches una garantía para el futuro de la profesión, ya que, se ha señalado, en línea con lo

que reseña Kilburg (2000), que hay una preocupación con respecto a los profesionales no cualificados, porque amenazan la legitimidad del coaching ejecutivo como un proceso viable. De modo que los coaches cualificados pueden ser causa de desprecios o rechazos injustos por las organizaciones.

Por todo lo expuesto, existe una considerable falta de consenso sobre la definición de coaching ejecutivo, dada la variedad de escuelas y metodologías de los que los coaches hacen uso, razón por la cual los procesos son distintos a pesar de que se rigen por una misma estructura en cuanto a desarrollo o finalidad.

Las escuelas de coaching son muy variadas, es de destacar la de coaching ontológico para la que no existe una realidad objetiva, sino que consiste en la realidad que se observa a través de los sentidos para que el coachee descubra nuevas oportunidades de carácter transformacional, centradas en la persona, no en el entorno.

Otras escuelas persiguen un aprendizaje emocional y cognitivo del ejecutivo como líder con el objetivo de cambiar su comportamiento. A pesar de no tener un enfoque terapéutico, el coaching cognitivo pertenece a la psicología del coaching, pero no indaga sobre los problemas psicológicos inconscientes del individuo, sino que su foco se basa también en la interpretación del cliente, más que en el contexto organizativo en el que se mueve.

En cuanto a la intervención del coach en el proceso, esta investigación plantea tres fases diferenciadas. En la primera fase, llamada de análisis, el coach intenta descubrir las necesidades del coachee (a través de una reunión tripartita o con el propio coachee) para identificar sus objetivos. Es importante, según lo señalado, aclarar con él todas las incógnitas sobre el coaching y el proceso. Además, el coach ha de hacer uso de herramientas como la evaluación 360°, que realizan los miembros de su organización, ya que resulta una información muy valiosa para él. No obstante, esta herramienta no resulta necesaria para un mando intermedio, ya que no tiene influencia sobre los cambios del sistema organizacional.

En la siguiente fase, de diagnóstico o evaluación de los objetivos, la relación está más consolidada, por lo que se efectúa una búsqueda constante de información para conseguir una valoración óptima de las necesidades del coachee. A partir de ese momento se propone un plan de acción o desarrollo para dar comienzo a la tercera fase, de acompañamiento, donde se realiza una sesión por mes para que el coachee lleve a cabo las actuaciones pertinentes en línea con su desarrollo profesional.

En la intervención los coaches usan una amplia diversidad de enfoques y metodologías. En esta investigación se defiende que el coach ha de tener cuidado con ajustarse a una

metodología rígida y poco adaptable a las necesidades de cada coachee, es decir, la diversidad de métodos, enfoques o metodologías deben de adaptarlas al tipo de cliente con el propósito de que oriente o dirija mejor las dificultades que se le puedan presentar durante el proceso y teniendo en cuenta unos límites de duración.

La etapa de revisión y fin de las sesiones no asegura que todo se vaya a conseguir, dado que depende del tipo de objetivo que se fije, el cual debe estar orientado para que el coachee tenga la suficiente motivación para cumplirlo. El número de sesiones difiere en función de los requerimientos que presentan los coachees, ya que todos no avanzan por igual ni sus necesidades tienen el mismo grado de solvencia. Es cierto que adquieren conciencia sobre sus problemas, pero para poner en práctica lo aprendido y consolidarlo, hace falta un mínimo de sesiones, cuya media no excede de doce en un periodo de un año. Muchas veces son los altos ejecutivos los que guían y deciden el calendario de las sesiones, incumpliendo la norma o patrón estipulados de un proceso estándar, aunque, según lo planteado en este trabajo empírico, no por ello el proceso deja de ser eficaz, ya que es fundamental la flexibilidad del coach en estas circunstancias.

Los objetivos han de afianzarse en el tiempo, pese a que algunos se alcancen de inmediato, por lo que los coachees demandan seguimiento y revisión una vez finalizado el proceso. El cumplimiento de los objetivos depende de varios factores como son el tipo de objetivo propuesto, la capacidad de cambio del coachee, que está en función de su entorno organizacional y la relación con los otros miembros de la organización, así como del grado de compromiso para afrontar dichos cambios.

Durante el proceso hay unos indicadores KPIs que constituyen un referente útil para comprobar el retorno de la inversión realizada mediante unos resultados que valoran una serie de competencias del coachee. La eficacia del coaching en la organización se puede medir a través de esta herramienta. Aun así, hay otras herramientas utilizadas por el coach para guiar al coachee en su desarrollo e influir positivamente en sus resultados finales, por lo que reitero que resulta esencial la experiencia del coach para usarlas eficazmente.

Técnicas esenciales planteadas en esta tesis son la escucha y el habla, ya que ayudan a generar confianza y compromiso con los objetivos propuestos. Sin embargo, tal como he sostenido esta investigación, la función del coach ha de ampliarse al entorno organizacional donde el cliente se relaciona y funciona como líder o como mando intermedio dirigiendo equipos. En consecuencia, ha de entender el contexto de la organización y el grado de influencia que tiene en ella el cliente. De manera que se vale de entrevistas realizadas a otros miembros de la organización, así como de presenciar reuniones como observador.

Se trata de que el coach ayude a su cliente a superar los impedimentos que le perjudican tanto a él como a la organización, con el objetivo de generar un plan de acción o desarrollo que le saque de su zona de confort y desbloquee sus creencias limitantes.

La herramienta 360°, utilizada desde el inicio del proceso, sirve para identificar y comprobar los juicios de sus superiores, iguales o colaboradores sobre las competencias del coachee, para poder evaluarlas a través de un feedback posterior con el que concretar su función en la organización y asegurar su apoyo. Las organizaciones suelen tener la evaluación 360°, aunque a veces no está actualizada o, si lo está, resulta ineficaz, por lo que se estima que puede perjudicar al coachee en la identificación de sus objetivos.

El coach cuenta asimismo con otras muchas herramientas, cuya habilidad y conocimiento para emplearlas es fundamental teniendo en cuenta que se consideran, tal como indica Lawton-Smith & Cox (2007), estrategias efectivas para el desarrollo del ejecutivo. De todo lo manifestado, en esta tesis se ha defendido que el coach ha de tener ante todo muy claro los objetivos de su cliente, así como la distribución de las fases en el tiempo estipulado y el número de sesiones concertadas.

8.4 CONTRIBUCIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

La dimensión hermenéutica o social que se ha empleado en esta investigación y en la que se ha utilizado una perspectiva de percepción, entendimiento e interpretación de los discursos sociales de los investigados (coach-coachee), ha llevado a profundizar y reflexionar sobre los procesos de coaching ejecutivo en sus diferentes etapas y aspectos. Una “profesión” sobre la que aún queda mucho por investigar en todos sus aspectos: relación, eficacia, enfoques a emplear, herramientas, entorno organizacional, capacitación del coach, así como sobre la figura del coachee, protagonista del proceso.

Asimismo, se ha tratado de presentar una interpretación sobre el sentido que manifiestan las partes del proceso de coaching ejecutivo dentro de un contexto organizacional, y que responde al objetivo principal de la tesis acerca de la evaluación de los factores que determinan su eficacia a través de los diferentes temas que conforman los distintos objetivos secundarios, a los que me remito a continuación a modo de resumen, como contribución de esta investigación.

La variedad de escuelas y enfoques existentes en el mercado ha creado realidades por el dominio de una “profesión” que han construido coaches psicólogos y de gestión del management, cuya lucha se hace constante en un marco de considerable falta de consenso sobre cómo se ha definir el coaching ejecutivo. Dicho lo cual, se hace asimismo evidente la inexistencia de una norma que evite la intromisión que actualmente está soportando el coaching por parte de los coaches inexpertos que ejercen libremente en el mercado. El no reconocimiento legal de las certificaciones hace urgente su validación, mediante la instauración de cursos oficiales legalmente reconocidos, debido al incierto futuro que existe, especialmente para los ejecutivos de la mediana empresa, que necesitan de esta “herramienta”.

La situación actual es, por tanto, incierta en un mercado donde los ejecutivos muestran un escepticismo y unas exigencias importantes. De modo que para afrontarlas se hace imprescindible la función de un coach “experto”, flexible con sus necesidades y con la metodología empleada, que sepa escuchar, ofrecer apoyo, cercanía, sinceridad y confianza, entre otras cualidades personales. Supone, por tanto, una garantía esencial en el funcionamiento del proceso de coaching, donde aparte de tratar a la persona a nivel emocional y cognitivo, se ha planteado en esta investigación que hay que estudiar asimismo el contexto organizacional donde opera, para comprender las circunstancias que contribuyen a definir los objetivos del coachee. Razón por la cual, el coach “experto” ha de tener un bagaje profesional en cuanto a relaciones, funcionamiento de los procesos y estrategias organizativas, entre otras experiencias, además de una práctica apropiada como profesional en los procesos de coaching.

Los ejecutivos o coachees necesitan acercamiento, entendimiento y una seguridad que sólo los coaches “expertos” saben ofrecer, debido a la capacidad para soportar la incertidumbre que provocan sus clientes durante el proceso. Son muchas las carencias del coachee en habilidades de relaciones humanas, entre ellas la confianza personal, autoestima y comunicación sobre todo, que perjudica a un alto ejecutivo incapaz de encontrar una estabilidad en su vida profesional y personal. Sus objetivos son a veces complicados de identificar para el coach, que se encuentra con un individuo escéptico, autoritario con sus colaboradores e inexpressivo.

El coach “experto” tiene un reto difícil de lidiar, aunque con pericia y flexibilidad ha de llegar a un acuerdo y compromiso con su cliente. Los cambios que ocurren a corto plazo son siempre en circunstancias motivadoras de toma de conciencia. No obstante, el coach ha de seguir ejercitando su aprendizaje por sí mismo una vez finalizado el proceso para crear nuevos hábitos con el tiempo.

En cuanto a la relación de coaching, la primera toma de contacto entre las partes constituye un momento decisivo para su comienzo. De ahí surge el rapport o sintonía del coachee hacia su coach, base fundamental de la que dependerá el entendimiento y la comunicación entre ambos. Asimismo, el coach ha de transmitirle empatía y honestidad, lo que constituye una puerta hacia la generación de confianza, el elemento más determinante para el establecimiento de la relación. Ello lleva a retomar el factor más determinante objeto de esta tesis y que es la función del coach “experto”. Resulta imprescindible para afrontar estas circunstancias, ante clientes escépticos y reacios al proceso, para lograr crear un compromiso y una motivación determinantes que consiga generar una relación de calidad para que el proceso siga adecuadamente su curso. No obstante, el establecimiento de una relación adecuada no garantiza el éxito del proceso, aunque sí es concluyente para dar paso al logro de los objetivos marcados.

El coachee, como parte protagonista del proceso, ha de estar conforme desde el comienzo para continuar con el mismo, lo cual significa un reto para el coach, dado que ha de aclarar todas las dudas sobre el coaching y el proceso para crear confianza. Conseguida la aceptación (factor determinante), el coach interviene en una serie de fases cuya estructura es similar para todos los modelos o enfoques empleados.

En estas fases se intentan identificar y evaluar las necesidades del coachee. Para ello, el coach utiliza una serie de herramientas, entre ellas, la evaluación 360° y el feedback, como estrategias para desarrollar con efectividad el proceso.

Es esencial que el coach se adapte a las necesidades del coachee y vaya más allá del enfoque o metodología empleada, respetando un número de sesiones estándar que muchas veces incumple el alto ejecutivo. En estas situaciones, el coach ha de conocer el contexto organizativo de su cliente, así como el grado de influencia que en ella tiene, por lo que ha de usar con eficacia unas herramientas que le van a permitir identificar aspectos de su desarrollo y le van a servir asimismo, para concretar la función de su cliente en la organización o asegurar su apoyo, con el propósito de que se implique en un plan de acción o desarrollo que le saque de su zona de confort y cambie sus creencias limitantes o sus comportamientos erróneos.

Las conclusiones que se han obtenido a través de este análisis de discurso, indican factores claves y determinantes para explicar la eficacia de los procesos de coaching ejecutivo:

- El papel tan determinante que ejerce el coach “experto” a través de las exigencias y necesidades de un ejecutivo inseguro y difícil para aceptar un proceso en el que muchas veces no confía.
- El complicado reto que representa para el coach, que tiene que demostrar la habilidad y flexibilidad suficientes para conseguir que su cliente termine comprometiéndose con el proceso.
- El conocimiento del contexto organizativo en el que el ejecutivo se mueve y que resulta clave para, a través de las estrategias pertinentes, conseguir la eficacia del proceso.

Con el análisis de discurso de las partes que conforman el proceso de coaching ejecutivo, se ha querido presentar una beneficiosa línea de avance que examine los conflictos e intereses de los sujetos implicados en un contexto organizacional. Considero que la generación del discurso como eje de la investigación supone un tipo de análisis trascendente para comprender, a través del sentido que le dan las partes implicadas, muchas de las incógnitas que aún se desconocen.

Se hace manifiesto la necesidad de más investigaciones sobre coaching ejecutivo, una “herramienta” muy novedosa de la que se exige un mayor apoyo en la alianza entre investigadores y practicantes de coaching, para conseguir que evolucione y dé resultados más verídicos y consolidados sobre el proceso.

Estimo que las limitaciones de la investigación se basan en restringirse a las dos partes que constituyen el proceso de coaching ejecutivo, de modo que es fundamental, para avanzar en esta línea de análisis de discurso, que se impliquen más partes en la investigación, en especial los que conforman el contexto organizacional donde el coachee se mueve. En definitiva, aquellos miembros de la organización que están en relación directa con el sujeto implicado: los jefes, colaboradores, iguales, subordinados, que de manera directa como indirecta, influyen en los problemas o necesidades que el ejecutivo, protagonista del proceso de coaching, soporta día a día en sus funciones como ejecutivo.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº1 Definiciones de coaching ejecutivo según distintos enfoques del proceso de coaching ejecutivo

Figura nº 2 Esquema de las cuatro etapas del modelo de consultoría de Thomas J. Saporito

Figura nº 3 Modelo de las 17 dimensiones de los sistemas organizacionales y de la teoría psicodinámica de Richard Kilburg

Figura nº 4 Los focos del proceso de coaching ejecutivo de Richard Kilburg

Figura nº 5 Modelo de los 8 componentes de la efectividad del coaching ejecutivo. Richard Kilburg

Figura nº 6 Modelo integrativo de coaching ejecutivo. Jonathan Passmore

Figura nº 7 Modelo de coaching de conflicto de Ross Brinkert

Figura nº8 Datos de las entrevistas a coachees

Figura nº9 Datos de las entrevistas a coaches

ANEXOS

GUION DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS A COACHES

PRESENTACIÓN:

La entrevista va a tratarse de una conversación con el fin de obtener información sobre su experiencia como coach en procesos de coaching ejecutivo, con objetivo de realizar un análisis para la investigación sobre los factores que determinan la eficacia del proceso.

La información recabada tiene exclusivamente fines académicos por lo que será completamente confidencial y anónima. La entrevista ha de ser grabada con la finalidad de analizar los datos obtenidos.

PREGUNTAS:

Pregunta inicial, general.

- Cuénteme la experiencia que ha tenido como coach ejecutivo. Cuando empezó y cómo desarrolla un proceso de coaching ejecutivo.

Preguntas puntuales sobre diferentes aspectos del coaching ejecutivo y del proceso interventivo.

- ¿En qué escuela se basa o qué enfoque utiliza en el proceso de coaching y por qué?
- ¿Cómo definiría coaching ejecutivo? ¿Cómo cree que son las barreras de acceso a la profesión?
- ¿Para qué niveles directivos ha trabajado? ¿Cuáles han sido las competencias o las necesidades de su cliente? ¿Cuáles son las diferencias que encuentra sobre el coaching realizado a altos ejecutivos y a mandos intermedios?
- Influencia de otras ciencias en el desarrollo de un proceso de coaching ejecutivo ¿Cuáles son las diferencias que encuentra con respecto a la terapia o psicoterapia, mentoring, counseling y formación?
- ¿Cómo cree que debe ser el comienzo de un proceso?

- ¿Cómo desarrolla la relación con su cliente? ¿Considera que es importante para la eficacia del proceso? ¿Por qué?
- ¿Podría explicar los pasos del proceso en función del enfoque o modelo que emplea?
¿Cuánto suele durar un proceso de coaching?
- Durante el proceso de coaching ¿Ha tenido relación con los colaboradores, subalternos y jefes del coachee? ¿Cómo se han desarrollado esos encuentros?
- ¿Qué aspectos destacarías más relevantes para la realización de un proceso positivo?
¿Y qué aspectos para que resulte efectivo en la organización?
- ¿Cuáles son las técnicas o herramientas que emplea? ¿Considera que interfieren en una mejora de resultados?
- ¿Cuáles han sido los fallos o problemas que ha encontrado durante un proceso de coaching? ¿Por qué? ¿Cree que ha invertido suficiente tiempo y dedicación para que la relación de coaching haya sido efectiva? ¿Por qué?
- ¿Cómo valoraría la mejora de su cliente? Progresos realizados durante y después del proceso.
- ¿Cuáles son las características, cualidades y competencias que en su opinión ha de tener un coach experto?
- ¿Qué percepción tiene del coaching? ¿Qué le gustaría cambiar del proceso de coaching o qué se podría mejorar?
- ¿Cree en su experiencia que el coaching significa un aporte de valor y rentabilidad para la organización?
- ¿Le gustaría agregar algo más que considere importante señalar?

GUION DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS A COACHEES

PRESENTACIÓN:

La entrevista va a tratarse de una conversación con el fin de obtener información sobre su experiencia como coachee en el proceso de coaching ejecutivo por el que ha pasado, con el objetivo de realizar un análisis para la investigación sobre los factores que determinan la eficacia del proceso.

La información recabada tiene exclusivamente fines académicos por lo que será completamente confidencial y anónima. La entrevista ha de ser grabada con la finalidad de analizar los datos obtenidos.

PREGUNTAS:

Pregunta inicial, general.

- Cuénteme la experiencia que ha tenido como coachee ¿Cómo surgió? ¿Cuándo fue y cómo se desarrolló?

Preguntas puntuales sobre diferentes aspectos del coaching ejecutivo y del proceso interventivo.

- ¿Cómo definiría coaching ejecutivo?
- ¿Cómo se ha sentido con su coach? ¿Cuáles han sido las competencias en la que ha necesitado mejorar? ¿Cuáles eran los problemas o conflictos laborales que ha tenido durante el proceso de coaching?
- ¿Cuáles son las diferencias que encuentra con respecto a la terapia o psicoterapia, mentoring, counseling y formación?
- ¿Cómo fue el comienzo de la relación? ¿Cómo se desarrolló la relación con su coach? ¿Consiguió comprometerse en el proceso? ¿Por qué?
- ¿Podría explicar el desarrollo del proceso en función del enfoque o modelo que empleó su coach?

- ¿Cómo se ha sentido respecto a los comentarios o preguntas que le ha realizado su coach? ¿Podría describir algún momento significativo positivo o negativo que ha experimentado durante el proceso?
- ¿Cuáles han sido los fallos o problemas que ha encontrado durante el proceso?
- ¿Cuáles fueron las técnicas o herramientas que empleó su coach?
- ¿Cree que su coach ha invertido suficiente tiempo y dedicación para que la relación de coaching haya sido efectiva? ¿Por qué?
- ¿Alcanzó los objetivos previstos durante o después del proceso de coaching? ¿Cuáles han sido? ¿Cómo de útil ha resultado el proceso para usted y para la organización?
- ¿Cuáles son las características, cualidades y competencias que en su opinión ha de tener un coach experto? ¿Cree que su coach ha estado a la altura para desempeñar un proceso eficaz? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos destacarías más relevantes para la realización de un proceso positivo?
- ¿Qué percepción tiene del coaching ejecutivo? ¿Qué le gustaría cambiar del proceso de coaching o qué se podría mejorar?
- ¿Le gustaría agregar algo más que considere importante señalar?

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Alonso, L.E. (1998). La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa.. *El análisis sociológico de los discursos*, 6, 188-220. Editorial Fundamentos. Madrid.
- Anderson, M.Z., & Kampa-Kokesch S. (2001). Executive Coaching. A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53 (4), 205-228.
- Augustijnen, M., Schnitzer, G., & Van Esbroeck, R. (2011). A model of executive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, 6(2),150-164.
- Baker, Mila N., Fernández, Pauline B., Kombarakaran, Francis A., & Yang, Julia A. (2008). Executive Coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60 (1),78-90.
- Barner, R., & Higgins, J. (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development*, 26(2), 148-158.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18-38.
- Bennett, J.L. (2006). An Agenda for Coaching-Related Research. A Challenge for Researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (4), 240-249.

- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser un líder*. Editorial Norma, cop. Colombia

- Blanchard, K., & Johnson, S. (1989). *El ejecutivo al minuto: nuevas técnicas de dirección*. Editorial Grijalbo. Barcelona.

- Bluckert, P. (2006). *Psychological dimensions of executive coaching*. New York: Open University Press.

- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Editorial Akal. Madrid. 135-148.

- Bono, J.E., Purvanova, R.K., Towler, A. J., & Peterson, D.B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361-404.

- Brand, H., & Coetzee, M. (2013). An explorative study of the experiences of the coach and coachee during executive coaching. *Journal of Social Sciences*, 34(3), 247-256.

- Brinkert, R. (2006). Conflict coaching: Advancing the conflict resolution field by developing an individual disputant process. *Conflict Resolution Quarterly*, 23(4), 517-528.

- Cantera, J. (2003). *Coaching: mitos y realidades*. Pearson Education. Madrid.

- Caplan, G. (1970). *Theory and practice of mental health consultation*. New York: Basic Books.

- Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 51-69.
- Chapman, L. (2010). *Integrated experiential coaching: Becoming an executive coach*. Karnac Books. London, England.
- Clayton, T. (2012). *The lived experiences of executive coaches' interdisciplinary competencies*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences.
- Cocivera, T., & Cronshaw, S. (2004). Action Frame Theory as a Practical Framework for the Executive Coaching Process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (4), 234-245.
- Conde, F., & del Alamo, G. (2009). *Análisis sociológico del sistema de discursos*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Corbeta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Editorial Mc Graw Hill.
- Coriat, B. (1993). *Pensar al revés: trabajo y organización en la empresa japonesa*. Editorial Siglo XXI. México.
- Cowan, K. (2013). What are the experiences of external executive coaches working with coachees assigned goals? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Editorial Oxford Brookes University. UK. Specsuue 7, 14-25.

- Cummings, J. R. (2013). Executive coaching practices: What do executive coaches do? *Dissertation Abstracts International: Section B*. Editorial ProQuest Information & Learning.
- Cunningham, I. (2008). Coaching shouldn't be non-directive - or even directive: really responding to needs. *Development and Learning in Organizations*, 22 (4), 5-7.
- Dagley, G. R. (2010). Exceptional executive coaches: Practices and attributes. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 63-80.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57.
- De Haan, E., & Nieß, C. (2012). Critical moments in a coaching case study: Illustration of a process research model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 198-224.
- De Haan, E. d., Culpin, V., & Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24-44.
- De Haan, E. (2008 a). I doubt therefore I coach: Critical moments in coaching practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 91-105.
- De Haan, E. (2008 b). I struggle and emerge: Critical moments of experienced coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 106-131.

- De Meuse, K.P., Dai, G., & Lee, R. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2 (2), 117-134.

- De Mon Pan de Soraluce, S.A. (2001). *Paradigmas de liderazgo: claves de la dirección de personas*. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

- Denzia, N.K. (1989). *The Research Act*. Editorial Prentice-Hall. Englewood Clifts. NY.

- Diedrich, R. (1996). An Iterative Approach to Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 61-66.

- Drucker, P.F. (1965). *The practice of management*. Editorial Mercury. London.

- Dubar, C. (2000). *La crisis de las identidades: la interpretación de una mutación*. Editorial Bellaterra, Barcelona.

- Ducharme, M. J. (2004). The Cognitive-Behavioral Approach to Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 214-224.

- Dunford, R. (1998). "Lealtad, confianza y nuevo contrato laboral". En S.R. Clegg, E., Ibarra, E., & Bueno, L. *Editorial Administración global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, 113-134. U. Autónoma de México.

- Du Toit, A. (2007). Making sense through coaching. *Journal of Management Development*, 26 (3), 282-291.

- Echegoyen Olleta, J. (1995). *Historia de la filosofía Griega*. Editorial Edinumen. Madrid

- Echeverría, R. (2008). *Ontología del lenguaje*. Editorial Granica. Buenos Aires.

- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Editorial Granica. Buenos Aires.

- Etzioni, A. (1975). *Enfoque clásico en organizaciones modernas*. Editorial Uteha. México

- Fernández Rodríguez, C. J. (2007). *El discurso del Management: tiempo y narración*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). Madrid.

- Flick, U. (1998). *An introduction to Qualitative Research*. Editorial Senge. Londres.

- Freedman, A. M., & Perry, J. A. (2010). Executive consulting under pressure: A case study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 189-202.

- Garman, A. N., Whiston, D.L., & Zlatoper, K.W (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, 201-205.

- Gebhardt, J.A. (2010). *From therapist to executive coach. Insight, Intervention and Organizational Change*. Consultation for Organizational Change, 155-180.

- Gialdino, I. V., Ameigeiras, A., Chernbilsky, L., Béliveau, V., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Neiman, G., Quaranta, G. & Soneira, J. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Biblioteca de educación. Editorial Gedisa.

- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Colección: Investigación cualitativa. Ediciones Morata, S.L

- Goldhaber G. M. (1984). *New pathways to management productivity*. Norwood: Ablex. New Jersey.

- González Vadillo, J.L (2005). *Comportamiento humano: el recurso básico de las organizaciones empresariales: El ser humano biológicamente vida, culturalmente persona, económicamente recurso*. Universidad de Deusto. Bilbao.

- Grant, A. M. (2014). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach–coachee relationship: Which best predicts coaching success? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 18-38.

- Grant A.M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenge for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2 (1), 1-16.

- Grant, A. M. (2001) *Towards a Psychology of Coaching*. School of Psychology. University of Sydney. anthonyg@psych.usyd.edu.au

- Gray, D. E., Ekinci, Y., & Goregaokar, H. (2011). A five-dimensional model of attributes: Some precursors of executive coach selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 415-428.

- Gray, D. E. (2006). Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37(4), 475-497.
- Gregory, J. B., Beck, J. W., & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 26-38.
- Gregory, J. B., Levy, P. E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-56.
- Harakas, P. (2013). Resistance, motivational interviewing, and executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(2), 108-127.
- Harmon, M.M., & Mayer R. T. (1999). *Teoría de la organización para la administración pública*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública: Fondo de Cultura Económica. México, D.F
- Herreros de las cuevas, C. (2003). *La sucesión del líder: un ejemplo de coaching ejecutivo*. Ediciones Granica, D.L. Barcelona.
- Herreros de las Cuevas, C. (2004). *El coaching: cura, libera y subvierte. Tres casos de coaching ejecutivo*. Ediciones Granica, D.L.. Barcelona.
- Hicks, M.D., & Peterson, D.E.(1999). The development pipeline: How people really learn. *Knowledge management review*, 9, 20-33.

- Ianiro, P., Schermuly, C.C., & Simone, K. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: An interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6 (1), 25-46.

- Iñiguez Rueda, L. (2003). *Análisis de discurso. Manual para las ciencias sociales*. Editorial UOC. Barcelona, 3, 83-124.

- Joo, B-K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462-488.

- Jowett, S., Kanakoglou, K., & Passmore, J. (2012). The application of the 3+1Cs relationship model in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 183-197.

- Kampa, S., & White, R. P. (2002). *The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

- Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). Coaching at the top. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 67-77.

- Kilburg, R. R. (2010). Executive consulting under pressure: A brief commentary on some timeless issues. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 203-206.

- Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251-267.

- Kilburg, R.R. (2000). *Executive Coaching. Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. American Psychological Association. Washington, DC.

- Kilburg, R. R. (1996). Foreword: Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 59-60.

- Kilburg, R.R (Ed.). (1996b). Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 4(2): 134-144.

- Kilburg, R. R. (1995). Integrating psychodynamic and systems theories in organization development practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 47(1), 28-55.

- Kirkpatrick, A.L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA. Berrett-Koehler.

- Knoblauch, H. (2005). Focused Ethnography. *Forum: Qualitative Social Research*, 6 (3), 1-14.

- Laske, Otto. (2004). Can Evidence Based Coaching Increase ROI? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2 (2), 41-53.

- Laske, Otto. (1999 b). Transformative effects of coaching on executives' professional agenda. *Dissertation. ProQuest information & Learning. US*.

- Latham, G.P. (2007). Theory and research on coaching practices. *Australian Psychologist*, 42 (4), 268-270.

- Lawton-Smith, C., & Cox, E. (2007). Coaching: Is it just a new for training? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Editorial Oxford Brookes University. SpecIssue, 1-9

- Lee, R. J. (2010). A coach's perspective and brief commentary on “Executive consulting under pressure: A case study”. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(3), 207-209.

- Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3 (2), 30-44.

- Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit -fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 36-47.

- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103-121.

- Lowman, R. (2005). Executive Coaching: The Road to Dodoville Needs Paving With More Than Good Assumption. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (1), 90-96.

- MacKie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *The Australian Psychological Society*, 42 (4), 310-318.
- Marshall, M.K. (2007). *The critical factors of coaching practice leading to successful coaching outcomes*. Editorial ProQuest Information & Learning, 67 (7-B).
- Maturana, H.R. (1997). La realidad ¿objetiva o construida? II, Fundamentos biológicos del conocimiento. Editorial Anthropos. Barcelona.
- Morse, J. M. (2002). Enhancing the usefulness of qualitative inquiry, gaps, directions and responsibilities. *Forum: Qualitative Social Research*, 12 (10), 1419-1426.
- Neffa, J. (1990). *El proceso de trabajo y la economía del tiempo*. Editorial Humanista. Buenos Aires.
- Olalla, J. (2014). *Del conocimiento a la sabiduría*. Editorial Newfield Network. Chile.
- Olivero, G., Kenise, B.K., & Richard, K. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26 (4), 461-469.
- Olson, P. O. (2008). A review of assumptions in executive coaching. *The Coaching Psychologist*, 4(3), 151-159.
- Orenstein, Ruth L. (2006). Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Rihgt Here All the Time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (2), 106-116.

- Palomo Vadillo, M.T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Libros profesionales de empresa*. ESIC. Madrid.
- Parker, I. (1992). *Discourse dynamics: Critical analysis for social and individual psychology*. Editorial Routledge. Londres.
- Passmore, J., Peterson, D.B., & Freire, T. (2012). The psychology of coaching and mentoring. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Editorial Wiley-Blackwell, 1-11.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Reserch and Practice*, 4 (2), 70-88.
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62.
- Passmore, J. (2009). Seeing beyond the obvious: Executive coaching and I-O psychologists. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(3), 272-276.
- Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59 (1), 68-78.

- Peterson, D. B. (2011). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. *APA handbook of industrial and organizational psychology, 2*, 527-566. American Psychological Association, Washington, DC.

- Peterson, D.B. (1996). Executive Coaching at Work. The Art of One-on-One Change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2),78-86.

- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology*. Editorial Sage. Londres.

- Quintana, V. M., & Lucas Marín, A (coords). (2001). *La construcción de las organizaciones: la cultura de empresa*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid.

- Richard, J. T. (2003). Ideas on Fostering Creative Problem Solving in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 (4), 249-256.

- Rosinski, P. (2008). *Coaching y Cultura: Herramientas para apalancar las diferencias nacionales, corporativas y profesionales*. Gran aldea editores. Buenos Aires.

- Ruiz Ruiz, J. (2009). *Análisis sociológico del discurso: métodos y lógicas*. Forum: Qualitative Social Research, 10 (2), Art 26. <http://www.qualitative-research.net>

- Saporito, T.J .(1996). Business-Linked Executive Development. Coaching Senior Executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96-103.

- Senge, M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Granica, D.L. Barcelona.

- Sennet, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Editorial Anagrama. Barcelona.
- Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, D.L. Barcelona.
- Smith, I. M., & Brummel, B. J. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 57-71.
- Sperry, L. (2013). Executive coaching and leadership assessment: Past, present, and future. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(4), 284-288
- Sperry, L. (2008). Executive coaching: An intervention, role function, or profession? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 33-37.
- Sperry, L. (1993). Working with executives: consulting, counselling and coaching. *Individual Psychology. Journal of Adlerian Theory, Research and Practice*, 49(2): 257-266.
- Stern, L.R. (2004). Executive Coaching: A working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (3), 154-162.
- Stevens J. (2005). Executive Coaching from the Executive's Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (4), 274-285.
- Tobias, L. L. (1996). Coaching Executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2), 87-95.

- Tooth, J., Nielsen, S., & Armstrong, H. (2013). Coaching effectiveness survey instruments: Taking stock of measuring the immeasurable. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 137-151.

- Valles, M.S. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Centro de investigaciones sociológicas (CIS).

- Van Dijk, T.A. (2000). *Estructuras y funciones del discurso: una introducción interdisciplinaria a la lingüística del texto y a los estudios del discurso*. Editorial Siglo XXI. Madrid.

- Vilallonga, M. (coord) (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. Editorial Ariel. Barcelona.

- Vilallonga, M., & Fernández Aguado, J. (2005). *Progreso directivo y coaching empresarial*. Navarra: ediciones Internacionales Universitarias. DL.

- Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive Coaching. An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 (2), 94-106.

- Weber, M. (1975). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Editorial Península. Barcelona.

- Weinberger, J. (1995). Common factors aren't so common: The common factors dilemma. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 2(1), 45-69.

- Witherspoon, R., & White, R.P. (1996). Executive Coaching. A continuum of Roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2): 124-133.